

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Schmidt, Matthias (Ed.); Beschorner, Thomas (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, M., & Beschorner, T. (Hrsg.). (2008). *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship* (Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 17). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324778>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Matthias Schmidt und Thomas Beschorner (Hrsg.):

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik, hrsg. von

Th. Beschorner, A. Brink, M. Schmidt, W. Schmidt, O. J. Schumann, Band 17

ISBN 978-3-86618-230-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2. Aufl. 2008,
161 S., € 24.80

Damit neu entwickelte Managementkonzepte ihren Einzug in Unternehmen halten können, ist es wichtig, dass sie begrifflich anschlussfähig an vorhandene Sprachspiele sind. Dabei haben „sexy“ Anglizismen besonders gute Chancen. Gerade so verhält es sich nach unserer Einschätzung mit den Begriffen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenships (CC). Wenngleich es sich bei diesen Überschriften um eine begriffliche bzw. sprachliche Weiterführung des Wortes Unternehmensethik handelt, wollte vor allem die Praxis lange nichts davon wissen. Denn der Begriff Unternehmensethik erscheint sperrig, im hinteren Teil des Wortes sogar moralisierend. CSR und CC hingegen, darauf weisen verschiedene Faktoren eindeutig hin, erscheinen geschmeidig genug, um in zunehmendem Maße auch Einzug in die unternehmerische Praxis zu erhalten. Was verbirgt sich nun hinter CSR und CC? Wirft man einen Blick auf die einschlägige wissenschaftliche Literatur, betrachtet man die Berichterstattung in den Medien, untersucht man Verlautbarungen von Unternehmen oder zieht man schlichtweg Wikipedia heran, so muss man schnell feststellen, dass diese Frage alles andere als geklärt ist. An dieser Stelle setzt das vorliegende Buch an. Es stellt Artikel von Wissenschaftlern und Praktikern zusammen, die vor ihrem je eigenen Hintergrund daran arbeiten, ein zeitgemäßes Verständnis einer substanziellen CSR bzw. CC zu liefern: Eines verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns, das mehr ist, als nur ein vordergründiges Nachsprechen von neuen, gut klingenden Managementüberschriften.

Mit Beiträgen von:

Sabine Bach, Thomas Beschorner, Andreas Deckmann, Achim Halfmann, Hannes Koch, Annika Maschwitz, Thomas Petersen, Christoph Schank, Günter Ulrich, Kristin Vorbohle und Klaus Wiegerling.

Die Consulting-Akademie Unternehmensethik ist ein Kooperationsprojekt der Evangelischen Akademie der Pfalz, der Plansecur-Stiftung und der Universität Oldenburg. In der jährlich stattfindenden Veranstaltung diskutieren Experten aus Wissenschaft und Praxis die aktuelle Entwicklung der Unternehmensethik mit ausgewählten Stipendiaten aller Studienfächer.



Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik

- Band 1: Olaf J. Schumann (2000):
Wirtschaftsethik und Radikaler Konstruktivismus
- Band 2: Roman Jaich (2001): Globalisierung und Partizipation
- Band 3: Stefan Kyora (2001):
Unternehmensethik und korporative Verantwortung
- Band 4: Alexander Brink (2002): VBR Value-Based-Responsibility (Teil 1)
- Band 5: Matthias König (2003): Diskursbezogene Unternehmensethik
- Band 6: Klaus M. Leisinger (2003):
Whistleblowing und Corporate Reputation Management
- Band 7: Klaus F. Puell (2004): VBR. Value-Based-Responsibility (Teil 2)
- Band 8: Thomas Beschorner/ Matthias Schmidt (Hrsg.) (2004):
Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis
- Band 9: Gerrit Popkes (2004):
Kommunikative Tugenden im Management
- Band 10: Beschorner / Hollstein / König / Lee-Peuker / Schumann (Hrsg.) (2005):
Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Band 11: Matthias Schmidt / Thomas Beschorner (Hrsg.) (2005):
Werte- und Reputationsmanagement
- Band 12: Katharina Srnka (2005): marketing.ethik.&kultur.
- Band 13: Walter Schmidt (2005): Option für die Armen?
Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und
sozialethische Überlegungen zur Armutsbekämpfung
- Band 14: Yvonne Thorhauer (2005): Nonkonformistische Ethik.
Moralphilosophische Überlegungen zur Wirtschaftspraxis
aus Sicht eines aufgeklärten Materialismus
- Band 15: Thomas Beschorner / Matthias Schmidt (Hrsg.) (2006):
Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels
- Band 16: Justin Sauter (2007): „Professional Services“ im Fokus der
Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik
- Band 17: Matthias Schmidt / Thomas Beschorner (Hrsg.) (2008):
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Band 18: Mi-Yong Lee-Peuker / Fabian Scholtes / Olaf J. Schumann (Hrsg.)
(2008): Kultur – Ökonomie – Ethik

Matthias Schmidt, Thomas Beschorner
(Hrsg.)

unter Mitarbeit von
Christoph Schank und Kristin Vorbohle

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship

2. Auflage

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-230-1

DOI 10.1688/9783866182301

sfwu: ISSN 1616-6876

1. Auflage, 2007

2. aktualisierte Auflage, 2008

© 2008

Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort zur 2. Auflage

Liegt es an den – in der Einleitung als solche bezeichneten – „sexy“ Anglizismen *Corporate Social Responsibility* und *Corporate Citizenship*, an dem zunehmendem Interesse am Thema selbst oder an beidem, dass das vorliegende Buch heute als zweite Auflage vorliegt? Wir wissen es nicht, freuen uns aber sehr darüber.

Wir danken Herrn Dr. Rainer Hampp für seine verlegerische Betreuung und sein Engagement.

Montréal und Berlin, 20.2.2008

Thomas Beschorner und Matthias Schmidt

Inhaltsverzeichnis

Thomas Beschorner und Matthias Schmidt

Corporate Social Responsibility
und Corporate Citizenship – zur Einführung 9

I. Ethik und das große C: Könnten Unternehmen verantwortlich handeln?

Klaus Wiegerling

Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik 19

Thomas Petersen

Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers.
Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen 37

Günter Ulrich

Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive 51

II. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Grenzen und Möglichkeiten in der Unternehmens- und Gesellschaftspraxis

Andreas Deckmann

Zur Verantwortung von Billigfliegern, oder CSR: Aus Corporate
Social Responsibility wird Consumer Social Responsibility 73

Achim Halfmann

Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft: Wie das Miteinander
von Profit und Non-Profit gelingen kann und woran es
manchmal scheitert 87

Hannes Koch

Wirtschaft zivilisieren – Wenn Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, kann das einen bindenden rechtlichen Rahmen nicht ersetzen..... 97

Thomas Beschorner und Kristin Vorbohle

Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung..... 105

III. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – regionale und internationale Kontexte

Sabine Bach

Corporate Social Responsibility in der Europäischen Union – eine Frage von Sein oder Nichtsein..... 115

Christoph Schank

Der demografische Wandel der Arbeitswelt. Implikationen für die mittelständische Personalpolitik und Unternehmensführung..... 125

Kristin Vorbohle

Über deutsche, französische und unternehmenseigene Sozialstandards – ein Vergleich 143

Annika Maschwitz

Zur Bedeutung des Versicherungsvermittlergesetzes am Beispiel der Plansecur Management GmbH 155

Autorenverzeichnis159

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – zur Einführung

THOMAS BESCHORNER UND MATTHIAS SCHMIDT

1 Einleitung

Managementpraxen erhalten oft Einzug in Unternehmen, wenn sie auch begrifflich anschlussfähig an vorhandene Sprachspiele sind. Dabei haben „sexy“ Anglizismen besonders gute Chancen. Praktische Managementkonzepte haben oft ihren Ursprung in US-amerikanischen Business Schools. Eine Übersetzung der Begriff fällt zum einen oft schwer, zum anderen wirken sie dann oft sperrig: Wie wollen wir denn *change management* oder *business reengineering* ins Deutsche übersetzen? Dass neue Managementpraktiken oft englische Bezeichnungen tragen ist jedoch nicht nur einer technischen Übersetzungsproblematik geschuldet (*total quality management* könnte man ja beispielsweise recht einfach in Qualitätsmanagement übersetzen). Alfred Kieser bezeichnete sie einst als „Management-Moden“ (Kieser 1996), und Moden müssen durch ein geeignetes *branding* möglichst *fashionable* ein, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Ganz ähnlich verhält es sich nach unserer Einschätzung mit den Begriffen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenships (CC): Von Unternehmensethik wollte die Praxis lange nichts wissen. Der Begriff erscheint sperrig, im hinteren Teil des Wortes moralisierend. CSR und CC hingegen, darauf weisen verschiedene Faktoren eindeutig hin, erhalten in zunehmendem Maße Einzug in die unternehmerische Praxis. Dass sich Unternehmen Fragen unternehmerischer Verantwortung annehmen resultiert freilich nicht nur aus den hübschen Begrifflichkeiten. Sie haben diese Entwicklung zwar sicherlich begünstigt, für ihre Herbeiführung gibt es jedoch andere Gründe: allen voran die großen Unternehmensskandale der vergangenen Jahre. Das bringt uns konkreter zu inhaltlichen Fragen: Was heißen CSR und CC? Was sollen sie heißen? Wie unterscheiden sich die Begriffe von einander, wie unterscheiden sie sich von der traditionellen Unternehmensführung?

Wirft man einen Blick auf die einschlägige wissenschaftliche Literatur, betrachtet man die Berichterstattung in den Medien, untersucht man Verlautbarungen von Unternehmen oder zieht man schlichtweg Wikipedia heran, so muss man schnell feststellen, dass diese Fragen alles andere als geklärt sind. Man trifft auf ein wahres Begriffs-Wirrwarr (dazu eingehender Beschorner 2005), bei dem man den Eindruck hat, dass jeder nach gut Dünken definiert was er will. Die Unschärfe der Begriffe – auch das ist eine Funktion der englischen Termini – trägt zwar im positiven Sinne dazu zum Erfolg der Konzepte bei, letztlich bleiben diese und andere „Konsensbegriffe“ (ähnlich verhält es sich mit den Begriff der Nachhaltigkeit, dazu eingehend z.B. jüngst Hoffmann/ Siebenhüner/ Beschorner/ Arnold 2007) jedoch unbefriedigend, weil sie Differenzen verschleiern und nicht zum konstruktiven Ausgangspunkt von Gesprächen machen.

2 Ethik und das große C: Können Unternehmen verantwortlich handeln?

Das vorliegende Buch versucht einen Beitrag dazuzuleisten, ein solches Gespräch zu beginnen. Es beleuchtet verschiedene Facetten der Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Beiträge des ersten Teils des Buches widmen sich der Thematik grundagentheoretisch und zwar aus philosophischer und soziologischer Sicht.

Klaus Wieglerling (Universität Stuttgart) beleuchtet die philosophische Ethik in ihren Grundlagen und zeigt ethische Handlungsfelder als praktische philosophische Disziplin auf. Von Aristoteles als Begründer dieser philosophischen Disziplin, über Platon als geistiger Vater der vier Kardinaltugenden, bis hin zu Max Weber mit seiner Differenzierung zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik erstreckt sich der Streifzug durch die Grundlagen der Ethik. Die angewandte Ethik wird insbesondere an den Bereichsethiken diskutiert, deren Schnittmengen der Autor anhand der Medienethik verdeutlicht und in einem anschließenden Schritt herausstellt, weshalb Bereichsethiken nicht zu eigenständigen und voneinander abweichenden Ethiken avancieren dürfen.

Ethiken ohne Akteure sind jedoch nicht denkbar und die in diesem Buch zentral behandelten Akteure sind Unternehmen, *Corporates*. Der Begriff *Corporate Citizenship*, zu deutsch „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ enthält den Bürgerbegriff, der auf eine lange liberale und republikanische Tradition zurückblicken kann. *Thomas Petersen* von der Uni-

versität Heidelberg stellt diesen Begriff in das Zentrum seiner philosophischen Betrachtung. Ausgehend von der griechischen Antike untersucht Petersen, inwiefern sich ein Unternehmen in der Rolle eines korporativen Bürgers wiederfindet und welche Position es zwischen dem korporativen Bourgeois, dessen Charakteristika die Verfolgung des Eigennutzens und ökonomische Abhängigkeiten sind, und dem korporativen Citoyen, der sich ganz dem Gemeinschaftsnutzen verpflichtet fühlt, einnehmen kann.

Auch der anschließende Beitrag von *Günter Ulrich* (Universität Oldenburg) stellt die Frage nach dem „großen C“: Können Unternehmen als Organisationen und die Summe von natürlichen Personen überhaupt sozial verantwortlich handeln? Was befähigt sie dazu? Zentral ist dabei für Ulrich die Fragestellung nach dem Grad der Freiheit der Entscheidung und der Moralfähigkeit von organisationalen Akteuren, bei deren Beantwortung der methodologische Individualismus, die Luhmannsche Theorie der autopoetischen Systeme sowie der soziologische Neo-Institutionalismus zu unterschiedlichen Feststellungen kommen.

3 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Grenzen und Möglichkeiten in der Unternehmens- und Gesellschaftspraxis

Die Beiträge des zweiten Teils des Buches fragen nach den Möglichkeiten und Grenzen praktischer Unternehmensverantwortung und untersuchen, durch welche institutionellen Vorkehrungen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship befördert werden können. Die Autor/innen beleuchten dabei ebenso die Rolle von Unternehmen als auch die Handlungsmöglichkeiten von zivilgesellschaftlichen und politischen Akteuren

Andreas Deckmann (Technische Fachhochschule Berlin) hinterfragt angesichts des bereits heute wahrnehmbaren Klimawandels das Geschäftsmodell der sogenannten Low Cost Carrier. Ausführlich erläutert er die Strategie der Billigfluglinien, die durch eine konsequente Kostenminimierung niedrige Flugpreise und ein hohes Passagieraufkommen realisieren. Ausgehend vom Ansatz der integrativen Unternehmensethik von Peter Ulrich wird dabei ein zweistufiges Verantwortungsmodell postuliert, in dem sowohl die unternehmerischen Wertschöpfungsaufgaben, als auch die branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung der Low Cost Carrier diskutiert werden. Deckmann macht deutlich, dass eine umfassende Wirtschaftsethik nicht ohne eine Konsumethik zu haben ist. Neben den „übli-

chen Verdächtigen“ Staat und Unternehmen ist es also auch verantwortungsvolle (bürgerschaftliche) Konsument, der zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen hat.

„Wie das Miteinander von Profit und Non-Profit gelingen kann und woran es manchmal scheitert“ dieses Thema behandelt *Achim Halfmann*, Geschäftsführer der CSR NEWS GmbH in seinem Aufsatz. Angesichts einer zunehmend angespannteren Finanzlage der öffentlichen Hand, und damit auch bei dem überwiegend von ihr abhängigen Non-Profit-Sektor, treten Unternehmen als Bestandteil und Gestalter der Zivilgesellschaft stärker in den Vordergrund. Damit beide Sektoren ihre Kompetenzen und Möglichkeiten, aber auch ihre legitimen Eigeninteressen synergetisch zum Wohle der Gesellschaft einsetzen können, kommt bereits der Wahl des Kooperationspartners und des „Social Case“ eine zentrale Bedeutung zu, so Halfmann.

Hannes Koch, Redakteur der taz, stellt die Notwendigkeit eines verbindlichen Rechtsrahmens zur Ordnung wirtschaftlicher Prozesse in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Dabei werden Grenzen und Möglichkeiten einer auf Freiwilligkeit basierenden Selbstregulierung der Unternehmen zur Lösung ökologischer, sozialer und menschenrechtlicher Problemlagen diskutiert und Verankerungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten für verbindliche Normen und Werte, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Globalisierung, in internationale Rahmenabkommen und Institutionen, wie beispielsweise dem Global Compact, aufgezeigt.

In dem abschließenden Betrag des 2. Abschnitts des Buches entwickeln *Thomas Beschorner* (Université de Montréal) und *Kristin Vorbohle* (Institut Unternehmensführung) Elemente einer proaktiven verantwortungsvollen Unternehmenspolitik. Sie wenden sich dabei den Begrifflichkeiten Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship zu, die sie in einem ersten Schritt als Selbstbeschreibungen von Unternehmen bestimmen. Es wird gezeigt, dass sich Unternehmen den zunehmenden Legitimitätsanforderungen einer zunehmend sensibilisierten Öffentlichkeit weder aus ökonomischen noch aus normativen Gründen verschließen sollten. Um Unternehmensverantwortung praktisch werden zu lassen bedarf es zum einen geeigneter institutioneller Verankerungen innerhalb des Unternehmens, zum anderen aber auch eine angemessene institutionelle Einbettung in die Gesellschaft. Die Autor/innen betrachten dabei besonders pro-aktive Selbstbindung (Soft Laws) gegenüber reaktiven staatlichen Regulierung als möglicherweise vielversprechend.

4 Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: regionale und internationale Kontexte

Fragen der institutionellen – ökonomischer wie gesellschaftlicher – Einbettung von Unternehmen als wichtige Voraussetzung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung beschäftigen auch die drei abschließenden Beiträge des Bandes. Sie werden aus regionaler und internationaler Perspektive exemplarisch beleuchtet.

Die besondere Bedeutung einer gelebten Unternehmensverantwortung und deren Institutionalisierung auf der europäischen Ebene unterstreicht *Sabine Bach* (BEA e.V.), indem sie davon ausgeht, dass „ohne CSR die Demokratie, die Marktwirtschaft und auch die Art von Unternehmen wie wir sie heute kennen, nicht überleben werden.“ Wie eine gelebte Unternehmensverantwortung gestaltet werden kann und welche Wohlstandsgewinne sich dabei für eine Region erzielen lassen, verdeutlicht Bach anhand der Unternehmensgruppe Mondragon aus dem Baskenland.

Auch *Christoph Schank* (Institut Unternehmensführung) nähert sich der Thematik in seinem Beitrag über einen ausgesprochenen Regionalbezug: den demographischen Wandel in der Pfalz und seine ökonomischen und normativen Konsequenzen für Unternehmen und Gesellschaft. Schank arbeitet auf der Grundlage einer empirischen Studie sowohl die Wahrnehmung der Kompetenzen und Defizite einer beständig alternden Belegschaft als auch den sich verschärfenden Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs heraus. Der „war for talents“ wird zukünftig bereits im Segment der Auszubildenden beginnen und sich nicht länger einzig auf ausgewählte Spezialisten beschränken. Durch die Hervorhebung der sich abzeichnenden regionalen Veränderungsprozesse und der lokalen Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmen wird eine Brücke zu Fragen unternehmerischer Verantwortung geschlagen.

Von einer internationalen Ebene aus betrachtet *Kristin Vorbohle* (Institut Unternehmensführung) das Themenfeld der Sozialstandards und -audits, die sie im Rahmen eines Praktikums in Paris hinsichtlich verschiedener Marktaktivitäten in Deutschland und Frankreich näher untersucht hat. Angeführt und reflektiert werden dabei die Potentiale, Besonderheiten und Risiken, die verschiedene Auditierungen aufweisen, und der abweichende Stellenwert, den solche Gutachtenformen im stark arbeitsrechtlich reglementierten europäischen Wirtschaftsraum auf der einen, und auf den Entwicklungsmärkten der Schwellenländer auf der anderen Seite besitzen. Die

Auseinandersetzung der Autorin mit dieser Thematik wird in besonderem Maße am Beispiel des Social Accountability 8000 entwickelt.

Annika Maschwitz (Universität Oldenburg) berichtet im Rahmen ihres Praktikums über die Bedeutung des Versicherungsvermittlergesetzes für die Plansecur Management GmbH in Kassel. Die Vermögensberatung, die alle zwei Jahre die Consulting Akademie Unternehmensethik ausrichtet, stand vor der Aufgabe dieses Gesetz umzusetzen und ihre Berater über die „Grundsätzen verantwortungsvoller Vermögensberatung“ hinaus mit den neuen Qualitätsrichtlinien vertraut zu machen.

5 Ausblick: Consulting Akademie Unternehmensethik 2007

Bei den in diesem Buch versammelten Beiträge handelt es sich um die ausgearbeiteten Vorträge der Consulting-Akademie Unternehmensethik 2006, die – wie jedes Jahr – in Zusammenarbeit mit der Plansecur-Stiftung und der Evangelische Akademie der Pfalz durchgeführt wird.

Unter jährlich wechselnden thematischen Schwerpunkten stehen bei der Consulting-Akademie Unternehmensethik Experten aus Wissenschaft und Praxis zwanzig ausgewählten und mit Studienstipendien unterstützten Studierenden verschiedener Fachrichtungen ausführlich Rede und Antwort. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, ergänzt durch Musterworkshops zur eigenständigen Erarbeitung aktueller unternehmensethischer Fragestellungen, haben sich als besonderes Charakteristikum der Veranstaltung herausgebildet. Darüber hinaus stellt die Consulting-Akademie Unternehmensethik Praktikumsplätze bei ausgewählten Praxispartnern zur Verfügung, in denen die Teilnehmer/innen ihre neuen Kenntnisse im „Business Case“ erproben, umsetzen und reflektieren können.

Die nächste Consulting-Akademie Unternehmensethik findet vom 28.7. bis 1.8.2008 unter der Gastgeberschaft der Evangelischen Akademie der Pfalz in Kaiserslautern zum Themenschwerpunkt „*Diversity und Gerechtigkeit*“ statt.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite:

www.ca-unternehmensethik.de

6 Literaturverzeichnis

- Beschorner, T. (2005):* Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung, in: *Ökologisches Wirtschaften*, Jg. 2005/ Heft 3, 40-42.
- Hoffmann, E. / Siebenhüner, B. / Beschorner, T. / Arnold, M. (2007):* Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit. Zur Einführung, in: Hoffmann, E. e. a. (Hrsg.), *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit*, Marburg, 11-30.
- Kieser, A. (1996):* Moden & Mythen des Organisierens, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 56/ Heft 1, 21-39.

I. Ethik und das große C: Könnten Unternehmen verantwortlich handeln?

Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik

KLAUS WIEGERLING

Dieser Aufsatz soll eine knappe Einführung in die Grundprobleme und Grundbegriffe der theoretischen und angewandten Ethik geben. Er wird insofern weder einen philosophiehistorischen Diskurs bieten, noch eine Auflistung aller wichtigen Probleme und Theorien. Diese Grundbegriffe sind zum größten Teil diesselben wie die der allgemeinen Ethik und können nur im Rekurs auf diese ihre Spezifizierung erfahren. Insofern ist dieser Aufsatz zugleich als eine allgemeine Einführung in die Ethik zu verstehen.

Wenn man das zeitgenössische Vokabular und die derzeitige öffentliche Selbstinszenierung betrachtet, könnte man meinen, dass jeder Politiker, jeder Wirtschaftsführer, jeder Standesvertreter ein Ethikrat ist. Ethik, so scheint es, ist etwas, über das jeder „babbeln“ kann, etwas, wozu es keinerlei Kompetenz bedarf. Und die Bemühung des Wortes verschafft allein schon eine Adellung.

Außer Frage steht, dass es einen Zusammenhang zwischen der inflationären Nutzung des Wortes und den tatsächlichen moralischen Defiziten in unserer Gesellschaft gibt. Der all zu häufige Gebrauch des Wortes Ethik ist eine Art Indikator dafür, dass irgendetwas nicht stimmt in der Republik. Wozu benötigt man denn die Vielzahl sogenannter Ethikräte? Sogar die Notwendigkeit eines allgemein verpflichtenden Schulfaches Ethik wird gelegentlich beschworen. Früher war Herr Pfarrer noch zuständig für die Fragen des Benehmens, heute in – zumindest was unseren Kulturkreis anbetrifft – eher postreligiösen Zeiten scheinen Politiker, Publizisten, Autoren, ja gelegentlich sogar Berufsphilosophen dessen Funktion zu übernehmen.

Der philosophische Ethiker ist aber nun nicht unbedingt ein Moralist in dem Sinne, dass er das, was er predigt, auch vorlebt, sondern eher jemand, der kritische Prüfungen des Handelns und Verhaltens der Menschen vornimmt und Grund-Folge-Verhältnisse aufweist. Normendebatten werden in Breite geführt, aber die normative Ethik fragt auch nach der Konsistenz moralischer Gebote, nach ihrer allgemeinen Rechtfertigbarkeit. Keine Ethik

kommt also ohne ein Universalisierungsprinzip, sozusagen als Erbe der Logik, aus. Und dennoch liegt gerade darin die große Not der modernen Ethik angesichts zunehmender Kulturkonflikte oder der Tatsache, dass sich multikulturelle Gesellschaften immer schwerer – sowohl in der privaten als auch in der öffentlichen Moral – auf gemeinsame Werte verpflichten lassen.

Von Max Scheler, einem der großen Ethiker des 20. Jahrhunderts, wird kolportiert, dass er auf die Frage, wie er denn seine Ethik mit dem eigenen Lotterleben vereinen könne, geantwortet haben soll: „Haben Sie schon einmal einen Wegweiser gesehen, der in die Richtung geht, in die er zeigt“. Dies belegt, dass der Philosoph tendenziell eher nicht bereit ist, in die Rolle des zu einer gewissen Vorbildlichkeit verpflichteten Pfarrers zu schlüpfen, dass seine Funktion also tatsächlich anders gesehen werden muss.

Ich will nun in drei mehr oder weniger von einander abhängigen Abschnitten Einblick in das geben, was Ethik in ihren Grundlagen ist und womit sich Ethik als praktische philosophische Disziplin heute beschäftigt.

Zum ersten will ich einige Grundbegriffe und Grundthemen der philosophischen Ethik benennen, ohne die man nur schwerlich etwas von dem erlangen kann, was sie ausmacht; zum zweiten will ich einige Felder und ihre Probleme exponieren, in denen Ethik heute besonders herausgefordert ist; und zum dritten will ich exemplarisch zeigen, in welcher Weise sich die angewandte Ethik heute mit der Gesellschaft und das Individuum betreffenden Entwicklungen beschäftigt.

1 Grundbegriffe und Grundfragen der Ethik

Der Begriff der Ethik stammt vom griechischen Wort τὸ ἠθικόν bzw. τὸ ἡθικόν. Das mit Epsilon (ε) geschriebene Wort bezeichnet etwas rein äußerliches, nämlich Gewohnheit und Sitte, während der mit Eta (η) geschriebene Begriff über die äußerliche Bezeichnung für Wohnort und Gewohnheit hinaus noch eine Tendenz zu einem Innerlichen aufweist, nämlich Charakter, Sinnesart und Sittlichkeit. So nimmt es kein Wunder, dass Aristoteles, der eigentliche Begründer der philosophischen Disziplin seinen Begriff τὰ ἠθικά, von dem etwas weiter gefassten Begriff, der mit Eta geschrieben wird, abgeleitet hat. Für Aristoteles ist Ethik im engeren Sinne eine Teildisziplin der praktischen Philosophie, die neben der Ethik das Feld der Politik, des Rechts und der Ökonomie umfasste.

Wir neigen heute häufig dazu, als einen ethischen Menschen denjenigen zu bezeichnen, der sich um eines höheren Zweckes bzw. Wertes willen gesellschaftlichen oder politischen Ansprüchen verweigert. Im alten Griechenland dagegen war ein ethischer Mensch jemand, der gerade den Ansprüchen des Gemeinwesens genüge tat und berechenbar war. Der ethische Mensch war ein berechenbarer Mitspieler, einer der zur Vergemeinschaftung, also zum gemeinschaftlichen Handeln imstande war. Das heißt, der ethische Mensch war eigentlich der Idealtypus des ‚zoon politikon‘. Ethik ist im alten Griechenland das, was in Gemeinschaft lebende Menschen brauchen, nicht aber unbedingt Eremiten. Dabei ist ethisches Verhalten keineswegs wie im neuzeitlichen, insbesondere kantischen Denken nur als Anstrengung und Pflichterfüllung gedacht, sondern als ein Beitrag zur Vervollkommenung des Menschen und zum besseren, zuletzt auch glücklicheren Leben. Betrachten wir die gegenwärtige öffentliche, aber auch die disziplininterne ethische Diskussion, so scheint es, dass wir wieder auf dem Weg zum alten griechischen Verständnis sind.

Die philosophische Disziplin der Ethik befasst sich nun primär mit zwei Fragen. Einmal geht es um die Frage, wie das Zusammenleben, der Austausch und die Begegnung der Menschen gestaltet sein sollten. Dabei spielen auch Fragen eine Rolle, die das Zusammenleben der Menschen übersteigen und dennoch mittelbar auf den Menschen bezogen bleiben, beispielsweise Fragen einer generationenübergreifenden ökologischen Ethik. Zum anderen geht es um die Frage nach dem guten Leben, das mit sich und seiner Mitwelt in Einklang steht. Freilich ist die letzte Frage nicht völlig unabhängig von der ersten, aber es geht hier in erster Linie um das individuelle Glück oder die individuelle Erfüllung, die nicht allein aus sozialen oder sagen wir allgemeinen Beziehungen abgeleitet werden kann. Die Frage nach dem erfüllten Leben ist auch eng mit selbstzweckhaften ästhetischen Erfahrungen verknüpft.

Nun lässt sich das Feld der Ethik in drei Bereiche untergliedern. Der erste Bereich umfasst die empirische oder deskriptive Ethik, die vor allem von Ethnologen, Historikern und Soziologen beackert wird. Dieses Feld ist kein explizit philosophisch ausgewiesenes Terrain, wobei gerade die angewandte Ethik hohe deskriptive Anteile aufweist, zumal viele ethischen Probleme in diesen Feldern noch nicht erkannt und ausreichend beschrieben sind. Der zweite Bereich ist der der normativen Ethik, die bestehende Normen kritisch prüft und Prinzipien des rechten Handelns aufzustellen versucht, die möglichst von allgemein anerkannten Grundlagen her entwickelt werden. Der dritte Bereich schließlich ist der der Metaethik oder auch deontischen

Logik (von ‚to deon‘, das Erforderliche). Sie analysiert vor allem die sprachlichen Elemente moralischer Aussagen, entwickelt Rechtfertigungsmethoden und untersucht die Konsistenz unterschiedlicher moralischer Regeln. Letzteres ist freilich auch schon in der normativen Ethik der Fall.

Der Unterschied zwischen Moral und Ethik besteht nun darin, dass ersteres die gelebte Sitte betrifft, während die Ethik in einer reflektierenden Position zur Moral steht, also Moral immer kritisch begleitet bzw. ihr erst die Grundlagen gibt, und diese auch zu rationalisieren versucht. Als Synonym zum Begriff der Ethik kann der der Moralphilosophie aufgefasst werden, wobei der Begriff insbesondere im Bereich der katholischen Theologie gebraucht wird, also eine Ethik auf der Basis bestimmter theologischer Voraussetzungen ist.

Moralisieren darf tatsächlich jeder. In Sachen Moral hat jeder die gleiche Kompetenz, in Sachen Ethik dagegen sieht es anders aus. Insofern schiene es auch sinnvoller die erwähnten Ethikräte in Morälräte umzubenennen, zumal in diesen Räten ja nicht zuletzt Interessenvertreter sitzen, die bestimmte moralische Fragen aus der Perspektive ihrer jeweiligen Interessengruppe fokussieren und die zu einer philosophischen bzw. ethischen Distanznahme nur in eingeschränkter Weise imstande sind, ja von denen streng genommen diese Distanznahme gerade nicht erwartet wird.

Von grundlegender Bedeutung für die Entfaltung einer Ethik sind die Wertfrage und die Frage nach der Tugend, also der jeweiligen Haltung, die Werte realisiert bzw. sie anstrebt. Es geht hier also zum einen um die Maßstäbe, an denen sich unser Verhalten ausrichten soll und zum anderen um die konkreten Haltungen, die diesen Maßstäben gerecht werden können.

Platon hat vier Kardinaltugenden (gr. *areté*/lt. *virtus*) genannt, wobei eine dieser Tugenden keine ethische im eigentlichen Sinne ist, sich aber in der Tat nur in der Verbindung mit ethischen Tugenden angemessen entfalten kann. Die ethischen Tugenden sind die Gerechtigkeit, die Tapferkeit und die Besonnenheit, die dianoethische Tugend bzw. Verstandestugend aber ist die Klugheit oder *Phronesis*. Aristoteles hat diese dianoethische Tugend ins Zentrum seiner Überlegungen gestellt und eine Klugheitsethik entwickelt. Die *Phronesis* nämlich zeigt, wann ethische Regeln anzuwenden sind und wann sie u.U. um eines höheren Zieles willen einzuklammern sind. Klugheitsethische Positionen sind nicht rigoristisch, aber lebenspraktisch. Entscheidend ist, dass sich klugheitsethische Positionen einer absoluten Begründung entziehen, aber zugleich weniger lebensfremd oder gar lebensfeindlich sind. In der Geschichte hat sich die Zahl der Tugenden vermehrt,

wobei viele dieser Tugenden von den Kardinaltugenden abgeleitet werden können. So die mittelalterliche ‚Gelaßenheit‘ von der Besonnenheit, die modernen Tugenden der Toleranz und Solidarität von der Gerechtigkeit. Es sind insbesondere bürgerliche Tugenden wie Fleiß und Beharrlichkeit dazugekommen, die gerade von der Klugheit geboten sein können. Christliche Tugenden wie Liebe, Hoffnung und Glaube sind allerdings schwer in den klassischen Tugendkanon einordenbar, weil sie nicht ohne weiteres einübbar sind. Im griechischen Verständnis können Tugenden nämlich eingeübt werden, weswegen sie auch Ziel des griechischen Paidea, der Erziehung waren. Man wird ihrem Verständnis nach ein ethischer Mensch durch Erziehung, präziser durch Übung. Ethische Theorie benötigt eine Tugendlehre, insofern praktische Philosophie auf die Realisierung von Theorie zu achten hat. Tugendlehren sind also Hilfsmittel für die praktische Umsetzung ethischer Theorien bzw. die praktische Realisierung von Werten oder der Orientierung an Werten. Sie würdigen auch die Rolle von Vorbildern für die Moralisierung des Menschen.

Komplizierter stellt sich die Frage nach dem Wert dar. Werte entstehen aus Stellungnahmen zu Dingen und Sachverhalten. Sie entziehen sich letztlich einer vollkommenen Rationalisierung, sind aber grundlegende Axiome jeden ethischen Systems. Der Wert einer Sache liegt in der Regel in seiner Widerständigkeit. Dinge, die leicht zu erlangen sind, sind meist wertlos. Werte sind zugleich als Setzungen zu begreifen, die unser Handeln beschränken, ihm aber auch Maßstäbe geben. Sie stehen in einer Hierarchie. Das höchste Gut, das ‚summum bonum‘, war nicht zuletzt ein Synonym für Gott, schließlich ist er auch der Gegenstand, der am schwersten zu fassen ist. In unserer Verfassung kommt der menschlichen Würde der höchste Wert zu, wobei der Begriff der Würde sich gerade darin vom gängigen Begriff des Wertes unterscheidet, dass er nicht verhandelbar ist. Die ethische Disziplin von den Werten heißt Axiologie. In der Regel gründen axiologische Systeme in absolut geltenden Werten. Die Wertethik bezieht sich auf einen Kanon zeitloser Werte. Derzeit erleben wir in der Euthanasie- und Abtreibungsdebatte, oder der Debatte um die Zulässigkeit der Folter in den USA, dass der Grundwert der Unantastbarkeit des Lebens in Frage steht. Der konstatierte Wertpluralismus, also die individuellen Bewertungen von Dingen und Sachverhalten kann nur in einem Rahmen von allgemein verbindlichen Grundwerten gewährt werden. Die Idee des Wertpluralismus ist insofern immer eine bedingte, nicht absolut geltende. Wertfrage und Werthierarchien hängen nicht zuletzt vom Verhältnis von Ethik und Anth-

ropologie ab. Was ich tun soll, hängt davon ab, als was ich mich als Mensch bestimme, was ich für die wesentlichen Merkmale des Menschen halte.

Nach diesen einführenden Klärungen und Abgrenzungen soll noch ein Blick auf zwei grundsätzliche Positionen der Ethik geworfen werden, die in unterschiedlichen Variationen die gegenwärtigen Debatten prägen. Diese Positionen fasste Max Weber unter dem Begriffspaar Gesinnungsethik und Verantwortungsethik.

Gesinnungsethische Theorien, für die prototypisch Kants Lehre vom kategorischen Imperativ steht, nach dem die *Maxime* meines Handelns zum allgemeinen Gesetz werden können soll, zeichnet ein gewisser Rigorismus und Formalismus aus. Allein Theorien wie die Kants können die angestrebte Konsistenz und universale Gültigkeit garantieren. Gesinnungsethische Theorien geraten aber immer wieder in Konflikt mit realen Lebenssituationen. Die Tatsache, dass wir in einer Welt leben, die - zurückhaltend ausgedrückt - von ihren Voraussetzungen nicht ideal ist, in der es Hunger und Elend, Katastrophen und schlichtweg auch das offenkundig Böse gibt, stellt uns in Situationen, denen ein gesinnungsethischer Rigorismus nicht gerecht wird. Notlügen können bekanntlich Leben retten oder in weniger drastischen Fällen das Leben erträglicher gestalten. Die Tatsache, dass das praktische Leben immer wieder Güterabwägungen verlangt, kann aber eine ideale Regel, wie sie der kategorische Imperativ formuliert, niemals völlig außer Kraft setzen. So verlangt die Klugheitsethik nur eine situative Suspendierung, nicht aber eine generelle Aufhebung.

Als Gegenmodell zur Gesinnungsethik sieht Max Weber die Verantwortungsethik, die sich nicht an der unbedingten Gesolltheit einer Handlung orientiert, sondern an den Folgen, also der Verantwortbarkeit von Handlungen. Die lebenspraktischere Verantwortungsethik kann aber ihrerseits nicht ohne gesinnungsethisches Fundament gedacht werden. Der Gegensatz zwischen beiden Haltungen ist somit weit weniger scharf als man zunächst vermutet. Die Grundfrage jeder Verantwortungsethik ist, ob der Zweck wirklich jedes Mittel heiligt. Auch wenn wir durch die pharmazeutische Aufbereitung von jährlich einem Duzend Säuglingsherzen alle Krebskrankungen in Deutschland heilen könnten, wäre es dennoch moralisch nicht vertretbar, dies zu tun. Verantwortungsethische Positionen tragen das Risiko in sich, dass sie die Grundlagen verantwortbaren Handelns aus dem Auge verlieren. Man denke dabei an die erwähnte Debatte über die Zulässigkeit der Folter und über die Einschränkung von Bürgerrechten aus Sicherheitsgründen.

Besonders problematisch erscheinen hier vor allem utilitaristische Theorien, die auf den allgemeinen Nutzen von Handlungen fixiert sind. Was dieser allgemeine Nutzen nämlich ist, lässt sich keineswegs so einfach bestimmen, wie es die merkantilen Überlegungen einiger v.a. englischsprachiger Theoretiker suggerieren. Im mittelalterlichen Diskurs war von höchstem Nutzen nicht die Erhaltung des konkreten Lebens, sondern die Rettung der Seele eines Menschen. Das Schlimmste war nicht die irdische, sondern die alles Vorstellbare übersteigende Höllenstrafe. Insofern war die Beichte eines Delinquenten nicht nur ein Ritual, sondern eine strenge Orientierung am höchsten Nutzen. Der gesellschaftliche Nutzen, auf den der klassische Utilitarismus primär orientiert ist, lässt sich nicht ohne weiteres bestimmen, auch wenn der Nutzen mit einem bemessbaren Glück für die größte Zahl verbunden wird. Grundsätzlich gibt es einen Widerstreit zwischen dem Glück des Einzelnen und dem vermeintlichen Wohlergehen der Allgemeinheit wie es auch einen Widerstreit zwischen Freiheit und Gerechtigkeit gibt.

Zuletzt sollen noch zwei Grundfragen jeder ethischen Theorie benannt werden, die selbst aber nicht ethischer, sondern letztlich erkenntnistheoretischer, ja logischer Natur sind: Nämlich die Frage nach der Identität des Handlungssubjekts und die Frage nach der Wirklichkeit, in der wir handeln sollen.

Entscheidend für die Verantwortbarkeit und Zurechenbarkeit von Handlungen ist die Frage nach der Identität des Handlungssubjekts. Ist diese Identität, wie bei einem Schizophrenen, geschwächt oder nur eingeschränkt vorhanden, dann sind auch Verantwortungszuschreibungen nicht möglich. In Zeiten, in denen sich Menschen in ihren medialen Äußerungen – denken Sie an die verbreiteten Differenzen zwischen Online- und Offlineexistenz – sozusagen aufspalten und in ganz unterschiedlichen Lebensräumen aufhalten, ist die Gefahr einer Umgestaltung des Menschen in ein Divisum mit entsprechenden Problemen bei der Verantwortungszuschreibung ein viel beklagtes Problem. Die Identität des Handlungssubjektes bildet sich wesentlich in Widerstandserfahrungen, in Kompetenzerlangungen und in Erfahrungen der Anerkennung bzw. Nichtanerkennung aus. Werden Widerstandserfahrungen seltener, dann entwickelt sich nicht nur der Intellekt des Menschen problematisch, schließlich gibt es keine Kompetenzausbildung ohne Widerstandserfahrung, sondern auch dessen Positionierung in der Welt wird schwieriger.

Eng mit der Frage nach dem Handlungssubjekt ist die Frage nach der Wirklichkeit, in der wir handeln sollen, verknüpft. Wenn wir handelnd in die Welt eingreifen sollen, dann müssen wir die Wirklichkeit dieser Welt, wenn nicht in einem absoluten, so doch in einem lebensweltlich-relativen Sinne bestimmen. Wir müssen also wissen, dass es nicht geboten ist einzugreifen, wenn auf der Bühne Wallenstein ermordet wird. In medial disponierten Handlungsumgebungen kann allerdings genau diese Bestimmung zum Problem werden. Wirklichkeit wird traditionell als ein Widerstand gegen meinen Gestaltungswillen angesehen. Wenn diese Widerständigkeit allerdings nicht mehr in den Fokus kommt, kommt es schlichtweg auch zu Fehleinschätzungen und entsprechend zu Fehlhandlungen.

2 Felder der angewandten Ethik

Nachdem einige Grundbegriffe und Grundprobleme der Ethik vorgestellt wurden, sollen nun zentrale Felder der angewandten Ethik vorgestellt werden. Man spricht hier mit gutem Grund auch von Bereichs- bzw. Bindestrichethiken, weil auf diesem Feld nicht im eigentlichen Sinne Ethikbegründung betrieben wird. Das heißt, es werden beispielsweise nicht metaethisch sprachliche Grundlagen ethischer Begründung analysiert und auch nicht allgemeine Normen aufgestellt und begründet, sondern moralische Probleme in bestimmten Anwendungsfeldern aufgewiesen und erörtert. Ein erheblicher Teil jeder Bereichsethik besteht darin, Probleme, die in einer bestimmten Sphäre auftauchen zu benennen und möglichst präzise zu beschreiben. Ein Bereichsethiker sollte dementsprechend auch Fachkenntnisse bzw. gute Einsichten in ein Fachgebiet bzw. spezielles Handlungsfeld haben. Bereichsethiker müssen die Ethik und ihre bestehenden Begründungsverfahren nicht neu erfinden, sondern vielmehr die Frage stellen, wie sich bestimmte moralische Probleme in eingeschränkten Bereichen lösen lassen und wie diese Lösungen mit allgemeinen moralischen Normen, wie sie beispielsweise im Grundgesetz formuliert sind, in Einklang bringen lassen. Darüber hinaus erheben zumindest einige Bereichsethiker den Anspruch, zu klären, ob bestimmte Bereichsprobleme nicht auf das Ganze zurückschlagen, also von so grundsätzlicher Natur sind, dass sie das Ganze betreffen und somit neue Fragen an die allgemeine Ethik richten.

Entsprechend der Komplexität und Diversifikation unserer Gesellschaft schnellte die Zahl der Bereichsethiken in den letzten Dekaden in die Höhe. Man kann noch so viele Bereiche angewandter Ethik nennen, es ist immer

möglich einen Bereich nochmals in weitere Teilbereiche zu gliedern. Hinzu tritt der zumeist ökonomisch und technologisch bedingte Wandel der Bereiche, der sich auch darin äußert, dass manche Probleme sozusagen marginal werden, andere dagegen wachsen. Grundsätzlich ist die angewandte Ethik immer auf aktuelle Probleme fixiert. Eine gelungene Bereichsethik schafft es, Anschlüsse dieser aktuellen Probleme an bereits erfasste und erörterte herzustellen. Jedem Bereichsethiker ist klar, dass er seine Feldbeschreibungen nur in begrenzter Weise fixieren kann, weil diese beispielsweise technischen Entwicklungen hinterherhinken, aber dennoch ein Beitrag zur Lösung von Handlungsproblemen geleistet werden muss. Jede Bereichsethik ist insofern von einem prinzipiellen Ungenügen begleitet, denn wir müssen im Alltag handeln, auch wenn uns Einsichten in die Folgen und in die Voraussetzungen von Handlungen zuweilen fehlen. Bereichsethiker sind insofern Klugheitsethiker, denn sie müssen sich Abwägungen stellen, die situativ gelöst werden müssen und eine lange Reflexion nicht zulassen. Man denke dabei insbesondere an ethische Frage in der Medizin. Ein Klugheitsethiker versucht also Schemata zu entwickeln, die die Anwendung und die Einklammerung von bestehenden Handlungsregeln betreffen.

Eng verknüpft mit Bereichsethiken sind sogenannte Ständeregeln, also Regeln oder Kodizes, die ein Berufsethos markieren.

Damit sollen einige der derzeit am meisten beachteten Felder der angewandten Ethik vorgestellt werden: Da ist beispielsweise die Medizinethik zu nennen, die sich grundlegenden Fragen der menschlichen Existenz zu stellen hat. Sie hat die Frage nach dem Beginn und dem Ende des Lebens zu behandeln, Fragen der Leidenszumutung, Fragen, die die Präferenz medizinischer Handlungen bei Katastrophen zum Gegenstand haben. Sie hat sich aber auch der Frage zu stellen, inwieweit medizinische Handlungen ökonomischen Interessen untergeordnet werden dürfen. Das Feld ist dementsprechend groß und konvergiert mit gesamtgesellschaftlichen und damit allgemeinen ethischen Fragestellungen.

Teilweise subsumierbar, aber auf jeden Fall eng mit dem Feld medizinischer Ethik verknüpft ist das der Genethik, das die Frage behandelt, in wieweit und unter welchen Umständen die physiologische Substanz des Menschen verändert werden darf, wieweit der Mensch sozusagen in die Schöpfung eingreifen darf. Das Feld der Genethik betrifft die Reproduktionsmedizin, aber auch die Bereiche der Pharmazie und nicht zuletzt der allgemeinen Biopolitik. Selbstredend behandelt die Genethik auch Fragen des technischen Handelns, also der Rechtfertigung technischer Handlungen in Bezug

auf den Menschen, der nach kantischem Verständnis und auch nach dem Verständnis des kantisch inspirierten Grundgesetzes immer Selbstzweck und niemals Mittel sein darf.

Es zeigt sich, dass sich viele Felder der angewandten Ethik überschneiden bzw. teilweise Akzentverschiebungen oder perspektivische Verschiebungen zum Ausdruck bringen.

Wiederum eng verknüpft mit den beiden genannten Bereichen ist das gewaltige Feld der Technikethik, die die gesamte Bandbreite technischen Handelns zu ihrem Gegenstand macht. Technikethik beschäftigt sich mit allen berufsständischen Fragen von Technikern und Ingenieuren, aber auch mit Fragen, die den verantwortlichen Einsatz von Technik betreffen. Es geht also vom Einsatz von Informationssystemen in der Medizin über die Zulässigkeit biotechnologischer Verfahren bis zur Bewertung von Großtechnologien wie Kernkraftwerken. Eine große Bedeutung hat in diesem Feld vor allem auch die Frage nach der Teilbarkeit von Verantwortung, schließlich werden komplexe Systeme von Gruppen von Ingenieuren nach politischen und ökonomischen Vorgaben entwickelt.

Wiederum eng verknüpft mit den bereits vorgestellten Bereichsethiken ist die Ökologische Ethik, die die Frage nach dem Lebensraum von Mensch und Tier stellt und insbesondere Probleme der Nachhaltigkeit fixiert. Gerade an der Ökologischen Ethik zeigt sich, dass Bereichsethiken in der Regel aus einer Handlungskrise entstehen, also in starkem Maße zeitabhängig sind. Einigen Bereichsethiken lassen sich Gründungsschriften zuordnen, so der Ökologischen Ethik ‚Das Prinzip Verantwortung‘ von Hans Jonas.

Wir sehen, dass es zwischen den Bereichsethiken Schnittmengen gibt und dass eine extreme Engführung der Felder den sich permanent wandelnden Sachverhalten nicht gerecht werden kann. Nennen wir noch einige der derzeit besonders intensiv diskutierte Bereichsethiken.

Es wäre hier die Wissenschaftsethik zu nennen, die das Verhalten und Handlungen im Wissenschaftsbetrieb erörtert. Das Plagieren und Fälschen von Ergebnissen bis hin zu problematischen Methoden der Wissensgewinnung stehen dabei zur Diskussion. Natürlich gehört auch die Politische Ethik, die sich um die Rechtfertigung politischen Handelns kümmert, ins Zentrum gegenwärtiger ethischer Debatten. Große Bedeutung hat natürlich auch die Wirtschaftsethik, die sich der Rechtfertigung ökonomischen Handelns widmet und die Wechselwirkung von ökonomischem, politischem und individuellem Handeln untersucht. Allein der Gegensatz von betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Problemsicht kann zu enormen

ethischen Spannungen führen, weil ökonomisches Handeln unter völlig verschiedenen Perspektiven behandelt wird.

Nicht zuletzt soll das große Feld der Medienethik angeführt werden, das derzeit ethische Fragen exponiert, die nicht nur massenmediale Phänomene betrifft, sondern eben vor allem Phänomene des allgemeinen Mediengebrauchs bzw. des allgemeinen Einsatzes von Informations- und Kommunikationsmedien. Das Feld der Medienethik soll zum Abschluss des zweiten Teiles etwas genauer exponiert werden, um einen Einblick in die für Bereichsethiken typischen Zuordnungs- und Subsumierungsprobleme zu geben.

Medienethik ist keine Neubegründung einer ethischen Theorie, keine Neubegründung einer Normen- oder Wertlehre, sondern eine Spezifikation ethischer Fragestellungen, wobei diese wiederum das gesamte Feld ethischer sowie anthropologischer Fragestellungen betreffen. Sie ist in erster Linie eine deskriptive Form der Ethik, die das Verhalten des Menschen unter medialen Bedingungen beschreibt. Sie gibt weniger Antworten auf die Frage, was wir angesichts neuer, veränderter Bedingungen des Handelns tun sollen, als vielmehr darauf, was wir beim Handeln unter medial veränderten Vorzeichen zu beachten haben. Sie ist also weniger Normen begründend als vielmehr Verantwortlichkeit sensibilisierend. Insofern dient sie zunächst der Schärfung des eigenen Verantwortungspotentials.

In zweiter Linie ist sie emanzipatorisch, insofern sie sich mit der Kritik der bestehenden Moral beschäftigt. Sie ist mit der Entmythologisierung bestehender Informations- und Medienmythen beschäftigt und versucht Widersprüche in den bestehenden – insbesondere merkantil motivierten – Medientheorien und -ideologien, sowie in den Sprachregelungen der medialen Praxis offenzulegen.

Es hat keinen Sinn Medienethik neben der Informationsethik als eigenständige Disziplin zu begründen. Es gibt keine Information ohne mediales Trägersystem, und sei dies der mit Stimme, Gestik, Mimik und Gedächtnis begabte Mensch selbst. Genausowenig gibt es ein Medium ohne informellen Charakter. Erst der informelle Gehalt macht das Medium zum Medium. Ein leeres Blatt Papier teilt noch nichts mit. Ein unbelichteter Film informiert nicht.

Medienethik ist vielmehr ein Teil der Informationsethik, der sich auf bestimmte Aspekte des Informationsbereichs konzentriert, wie umgekehrt die Informationsethik ein Teil der Medienethik ist, der sich auf bestimmte Aspekte des Medienbereichs konzentriert. Es gibt keine Unter- bzw. Über-

ordnung zwischen Informations- und Medienethik. Medienethik konzentriert sich auf alle Fragen, die das Verhältnis von Trägersystem, Einrichter desselben, Nutzer und Information betreffen, wobei vor allem die trägerbedingte Formung der Information im Vordergrund steht. Dies ist nichts weiter als eine bestimmte Akzentverschiebung innerhalb ein- und derselben Disziplin.

Die Frage des Umgangs mit Medien ist ein allgemeiner und grundlegender Ausdruck der menschlichen Kultur. Ohne Medien gibt es keine menschliche Kultur, denn erst die mediale Vermittlung schafft den Austausch zwischen Menschen über Räume und Zeiten hinweg.

In diesem Sinne kann das Feld der Medienethik so definiert werden: Sie ist erstens eine Disziplin, die den Zusammenhang zwischen medialem Ausdruck und menschlichem Verhalten untersucht; zweitens der Versuch, medienbedingtes Verhalten auf seine Verantwortbarkeit hin zu untersuchen und drittens eine Disziplin, die versucht, die Ausführungsbestimmungen ethischer Gebote unter medialen Gesichtspunkten zu beleuchten.

Als Berufsethik umfaßt sie im Wesentlichen fünf – einander überschneidende – Felder:

- 1) die journalistische Ethik, also die Ethik all derer, die einen Beruf wahrnehmen, der eine engere oder weitere Öffentlichkeit über Massenmedien unterrichtet; im weiteren Sinne gehört in diesen Bereich auch die Lektorats-tätigkeit sowie zunehmend auch technisch ausgerichtete Berufe, die die journalistische Arbeit bzw. Redakteurstätigkeit unterstützen;
- 2) die Medienwirtschaftsethik, also die Ethik derer, die über die Einrichtung von Informationsmedien verfügen können. Dies sind Verleger wie Soft- und Hardwareproduzenten, Programmdirektoren, aber auch Politiker und Medienkontrolleure, die über Medienkonzentration und Medienangebote zu wachen haben, die gesetzlichen Vorgaben für die Medienwirtschaft und Medieneinrichtung machen;
- 3) die Informationsethik im engeren Sinne: dies ist zum einen die berufsständische Ethik aller Informationsfachleute, also der Bibliothekare, Dokumentare und Informations-Manager – aller, die in praktischer Weise tag-täglich Informationen zu dokumentieren, zu steuern und zu verdichten haben; zum anderen ist dies die Ethik der Informationstechniker, also der Programmierer, Informatiker, Computerwissenschaftler und all derer, die die technischen Voraussetzungen für die Mediengestaltung schaffen;

4) die Wissenschaftsethik, insofern Wissenschaftler ständig mit der Präsentation, Bearbeitung und Verwendung von Informationen beschäftigt sind, also Urheberchaften zu achten, Informationen zu sichten, zu verbinden, kritisch zu prüfen, zu bewerten und zu selektieren haben;

5) die pädagogische Ethik, insofern die Pädagogik permanent auf medialen Einsatz angewiesen ist, ja im weiteren Sinne sogar als eine mediale Kunst verstanden werden kann. Das pädagogische Berufsethos hängt in unmittelbarer Weise mit dem Einsatz von Medien zusammen.

Medienethik reflektiert die Verhaltensdispositionen in folgenden Feldern: Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Informatik, Medienpädagogik, Medien- und Kommunikationswissenschaft, Publizistik, Literatur- und Kulturwissenschaft sowie alle Disziplinen, deren Aufgabe es ist, Medien praktisch zu gestalten und einzusetzen. Dazu gehören neben technischen Disziplinen auch künstlerische Berufe.

Man kann unterscheiden zwischen einer formalen und einer inhaltlichen Seite der Medienethik. Formal wären die Gliederungen nach materiellen Informationsträgern, also Buch, Film, Computer und Theater mit den ihnen zugeordneten technischen, ökonomischen und verwaltenden Berufsgruppen. Inhaltlich dagegen wäre jede Bezugnahme auf die informelle Seite der Medien und Berufsgruppen, die sich um die konkrete Einrichtung eines Mediums zu kümmern haben, also Redakteure, Journalisten, Schriftsteller, Publizisten etc. Diese Einteilung erscheint aber zunehmend fragwürdig, da der Anteil von technischen Tätigkeiten auch bei den Berufsgruppen, die primär mit der inhaltlichen Seite der Medien beschäftigt sind, wächst.

Es besteht eine Tendenz, Medienethik dem Feld zuzuordnen, das gerade als das aktuellste und präsenteste erscheint. Was vorgestern die Presse war, war gestern das Fernsehen und ist heute vor allem das Internet. Medienethik hat aber gerade auch die Zusammenhänge der Verhaltensdispositionen in unterschiedlichen medialen Feldern darzulegen und zu reflektieren, nicht zuletzt um einer neuen medialen Mythenbildung entgegenzuwirken.

Wichtig ist zuletzt die immer wieder artikulierte Sektoralisierung der Ethik zu vermeiden. Bereichsethiken sind keine Sonderethiken. Es ist zwar richtig, dass in jedem Bereich menschlichen Verhaltens und Handelns besondere Ausführungsbestimmungen für ethische Gebote gelten, nicht aber, dass jeder Bereich einer besonderen Ethik bedarf.

Es gibt Felder, in denen ein Laie nicht angemessen darüber befinden kann, was hier gut und angemessen ist. Natürlich haben bei Schiffsbauangelegenheiten diejenigen größere Kompetenz, die vom Schiffsbau etwas verstehen

und die, die später im Umgang mit dem Fahrzeug als Kapitäne etwa unmittelbare Verantwortung tragen. Dies heißt aber nicht, dass nicht auch einfache Passagiere Ansprüche an ein sicheres Fahrzeug stellen dürfen. In ethischen Fragen gibt es einen Kompetenzvorsprung was das ethische Einordnungsvermögen anbetrifft und was Ausführungsbestimmungen anbetrifft. Das heißt, dass der Bereichsethiker in besonderer Weise die Rolle der Verantwortungsträger würdigen muss.

Unterschiedliche Bereichsethiken dürfen nicht zu unterschiedlichen Ethiken führen. Ethik muss generalisierbar sein, was nicht heißt, dass die Generalisierbarkeit nicht in Teilbereichen Einschränkungen erfahren kann. Ist die physische und psychische Unversehrtheit des Menschen ein Wert, auf den sich eine Gesellschaft geeinigt hat, dann kann man diesen Wert in einer Sonderethik nicht ohne weiteres außer Kraft setzen. Man kann und muss in bestimmten Feldern auf besondere Probleme und Sichtweisen des Unversehrtheitsgebotes aufmerksam machen, aber man kann nicht beliebig neue Grundsätze aufstellen.

Sektorale Ethiken müssen mit der allgemeinen Ethik kompatibel sein, wenn es nicht zu einem Nebeneinander von mehr oder weniger effizienten Binnenmoralen, schlimmstenfalls von mehr oder weniger mafiotischen Ehrenkodizes kommen soll. Schließlich gibt es auch unter Räubern und Mördern einen ‚Berufskodex‘, der festlegt, wem gegenüber man ‚Treue zeigen muss, wen man unter welchen Umständen töten darf und wen nicht.

Am Ende weist Medienethik auf neue anthropologische Fragestellungen, insofern das Selbstverständnis des Menschen, und damit die Grundlagen seines Handelns, unmittelbar über Medien bestimmt werden. Medien sind Ausdruck des Menschen und somit auch seines Verhaltens, Handelns und Unterlassens.

Abschließend soll anhand eines konkreten Beispiels, das modernste mediale Konfigurationen betrifft, gezeigt werden, in welcher Weise angewandte Ethik ethische Grundprobleme erörtert.

3 Ethische Probleme des Ubiquitous Computing

Ein grundlegendes medienethisches Problem ist derzeit die Schwächung bzw. Virtualisierung von personaler Identität. Personale Identität ist für jeden ethischen Diskurs schon deshalb von fundamentaler Bedeutung, weil mit ihr die Zuschreibbarkeit und damit die Verantwortbarkeit von Hand-

lungen verbunden sind. Virtualisierung heißt zum einen, dass wir sozusagen weder greifbar noch positionierbar sind, zum anderen aber auch, dass wir unsere Konturen und Kompetenzen, unsere Fähigkeit Wirklichkeit zu bestimmen und unser Widerstandspotential verlieren. Wo die personale Identität infrage steht, steht in gewisser Weise jeder normative Anspruch der Ethik infrage. Die Identität ist aber in modernen medialen Umgebungen wie im Internet und in Sphären des sogenannten Ubiquitous Computing infrage gestellt. Dies äußert sich im Internet darin, dass wir uns dort in gewisser Weise komponieren können, im Chat etwa eine andere Existenz als Offline haben, ja uns verschiedene Identitäten zulegen können, die wichtige personale Faktoren unterschlagen bzw. bestimmte Faktoren projektiv aufladen.

Als Gegenpol zur Netzsphäre konstituiert sich durch ubiquitäre Systeme zuletzt eine Sphäre, die eine komplett neue Sicht des Identitätsproblems erfordert. Die Idee des Ubiquitous Computing, häufig auch Pervasive Computing oder Ambient Intelligence genannt, impliziert, dass wir die reale Welt informell ergänzen können und von ihr eine digitale Schattenwelt erzeugen können, die parallel zur physikalischen, aber auch zur sozialen Welt existiert. Als Mark Weiser 1991 die Idee des Ubiquitous Computing formulierte, glaubte er, dass eines Tages die ganze Welt smart, uns also informatisch ergänzt und unserer jeweiligen Nutzungsabsicht angepasst erscheinen könnte. Die Dinge, die uns umgeben – mit Sensoren und nahezu unsichtbaren, über Funk vernetzte Kleinstcomputer ausgestattet – erhalten nicht nur ein Gedächtnis, sie sind auch zu einem Dialog mit uns und mit anderen Dingen ihrer Umgebung fähig. Wir erlangen Zugang zu dieser informatisch aufgeladenen Welt, obwohl kaum mehr eine Schnittstelle zwischen der Welt und Cyberspace zu erkennen ist und der Rechner nahezu vollkommen aus der sichtbaren Welt verschwindet. Dennoch sollen wir überall und jederzeit Informationen aus der Umgebung ziehen können. Als Präsentationsfläche für diese Informationen kann uns die Brille dienen, aber auch das Display des Handis, vielleicht müssen wir die Gegenstände einfach nur gezielt ansprechen, und schon erscheint eine Projektion mit den gewünschten Informationen auf der Wand. Auf dem Weg zu einer unsichtbarer werdenden Welt der Computer befinden wir uns bereits. Mit Hilfe einer ausgeklügelten Sensortechnik werden Umweltdaten Rechnern zugeführt und für mögliche Nutzungen zur Verfügung gestellt. Und nicht nur die Zurverfügungstellung von Informationen soll überall möglich sein, sondern auch die Unterstützung unserer Handlungen durch virtuelle Agenten, die uns lästige Arbeiten abnehmen, also für uns Bestellungen aufgeben,

uns beim Fahren assistieren, uns Nachrichten nach bestimmten Präferenzen zukommen lassen, ja sogar lästige Telefonate selbständig – und möglicherweise mit unserer Stimme – erledigen. Virtuelle Agenten sollen Organisationsleistungen erbringen und uns frei machen für wichtigere Dinge, welche auch immer diese sein mögen. Eine mit eigenen Befugnissen ausgestattete künstliche, auf viele Gegenstände in der Umgebung verteilte Intelligenz soll uns also in Zukunft wie ein Schutzengel, wenn nicht auf allen, so doch auf vielen Wegen begleiten.

Wir entfernen uns im Alltagsleben nie vom Computer, physische Mobilität ohne Anschlussverlust an den Cyberspace ist möglich. Die physische Realität ist als ‚Augmented Reality‘ mit einer informatischen Ergänzung gegeben. Die informatische Durchdringung betrifft alle unbelebten und belebten Entitäten, vom Schlachtvieh bis zum potentiellen menschlichen Patienten. Keine Handlung soll mehr ohne informatische Unterstützung auskommen müssen und damit besser, d.h. effizienter werden. Weiterhin ist die uns gegebene und unsere Handlungen unterstützende Information kontextsensitiv. Wir befinden uns im Alltagsleben in Situationen, die besondere Informationen benötigen. Die Fahrt durch die Stadt gestaltet sich zur Rush-Hour anders als an einem Feiertag. Die intelligente Umgebung steht uns aber nicht nur für uns zur Verfügung, wir selbst sind in unserer körperlichen Präsenz ein wichtiger Teil dieser sensorisch erfassten Umgebung. Die Idee einer informierten Umgebung als dienstbarer Geist lebt wesentlich von der Bereitschaft, uns selbst als ‚Informationssponder‘ zur Verfügung zu stellen.

Praktisch alle Lebensbereiche sollen durch UbiComp-Anwendungen unterstützt, miteinander verknüpft und damit effizienter gestaltet werden können. Für jede Handlungsintention soll zu jeder Zeit und an jedem Ort die richtige Information angeboten werden, wobei ‚richtig‘ heißt, dass die Information dem jeweiligen Handlungskontext angepasst ist. Die Systeme, die unsere Lebenswelt durchdringen, sollen unseren Wünschen möglichst präzise und vorausseilend entsprechen, lernfähig und zu eigenen Interpretationsleistungen imstande sein.

Insbesondere die Erfahrung von Widerständigkeit ist in ‚Augmented Realities‘, also in informatisch ergänzten Umgebungen, weitgehend suspendiert, denn die Dinge erscheinen uns jetzt immer auch in einem optionalen Zustand. Die Widerständigkeit der Dinge verschwindet aus unserem Fokus und damit auch das, was wir Wirklichkeit nennen, denn Widerständigkeit gegen unseren Formwillen ist das zentrale Bestimmungsmoment von Wirklichkeit. Mit der Optionalisierung der von ubiquitären Systemen erschlosse-

nen Sphäre sind Fehleinschätzungen von Realität und Wirklichkeit vorprogrammiert.

Der entscheidende Unterschied zwischen dieser Sphäre und der des Netzes, also des Cyberspace, liegt darin, dass nach einer Phase der Dematerialisierung, in der die Welt sozusagen in den informatischen Raum transferiert wurde, nun wieder die physikalische Sphäre im Fokus steht. Die materielle Welt erfährt eine Aufladung, der Cyberspace wird an die physikalische Welt unmittelbar angeschlossen. Damit erfahren wir die physikalische Welt nicht mehr in ihrer Widerständigkeit gegen unseren Formwillen, sondern zunehmend als einen Bereich der Dienstbarkeit.

Was heißt dies nun für die Identitätsbildung? Für Weiser und andere ist klar, dass die Sphäre des Ubiquitous Computing unser normaler Aufenthaltsort sein wird. Wir werden nicht mehr nur vom mehr oder weniger präsenten Anderen wahrgenommen, sondern auch von einem anonymen System, dem man sich nicht völlig entziehen kann. Die erhobenen Daten müssen keine unmittelbaren Auswirkungen für mich haben, mittelbare allerdings schon. Mittelbare, sozusagen aufgeschobene Wirkungen der Systeme können aber kaum mehr kontrolliert werden, weil zwischen Anlass und konkretem Ereignis nur noch schwer ein lebensweltlicher Zusammenhang hergestellt werden kann.

In der Sphäre, in der ubiquitäre Systeme agieren, ist die Artikulation unserer Identität der Selbstgestaltung weitgehend entzogen. Streng genommen gibt es hier keine unbeobachteten Räume mehr. Bei der Identitätsartikulation im Netz entscheidet weitgehend noch die Offline-Existenz, was online von ihr wahrgenommen werden soll. Dies ist nun anders. In informierten Umgebungen werde ich typologisch wahrgenommen, als Einkäufer, Reisender, potentieller Terrorist, Kranker. Die personale Identität verschwindet aus dem Fokus der Wahrnehmung.

Das Kernproblem für die Identitätsbildung der Zukunft liegt darin, dass auch die physikalische und soziale Welt an Widerständigkeit verliert und deshalb möglicherweise Fehlwahrnehmungen unseren Alltag bestimmen, da sich Systemfehler nicht mehr ohne weiteres erkennen lassen. Verschwindet die Widerständigkeit, hat dies Auswirkung auf die Ausbildung von Intelligenzleistungen und von personaler Identität. Und in einer smarten Welt, die nur das Typische erfasst, erfahre ich schon deshalb Formierungen und Steuerungen, weil ich eben nur als typischer, dem System angepasster Nutzer Nutzen aus dem System ziehen kann.

Wenn die Widerständigkeit der Dinge in einer smarten Umgebung verloren geht, dann droht auch die personale Identität als Widerstand gegen ein nahezu alles observierendes und regulierendes System verloren zu gehen. Identität wäre dann letztlich eine Fiktion ohne Bezug zu einer wie auch immer gearteten Wirklichkeit.

Es wird darauf ankommen, dass zukünftig Schnittstellen deutlich sichtbar gemacht werden, damit über sie verstärkt Eingriffe in das System möglich bleiben. Der Trend zu adaptiven, autonom mit Hilfe virtueller Agenten agierenden Systemen bringt also erhebliche Probleme mit sich.

So wurde zur Abschwächung dieses fundamentalen Problems des Widerstandsverlustes in der Stuttgarter Technikphilosophie ein Konzept entwickelt, das Parallelkommunikation genannt wird. Parallelkommunikation ist als eine in den Systemen zu implementierende kommunikative Option über die Systemeinrichtung, Systemkommunikation sowie Systemintegration zu verstehen. Sie dient der Systemkontrolle, Transparenzgestaltung, Vertrauensbildung und Autonomiewahrung, und ist zwischen Metakommunikation und Diskurstheorie angesiedelt. Die Nähe zur Diskurstheorie ergibt sich aus der Tatsache, daß viele Systemeinrichtungen unspezifisch sind und keiner speziellen Nutzung zugeordnet werden können, und insofern Gegenstand eines allgemeinen gesellschaftlichen Diskurses sind. Die Nähe zur Metakommunikation besteht darin, dass Parallelkommunikation auf Bedingungen der Systemkommunikation eingeht, allerdings ohne diese Bedingungen in einem wissenschaftlichen Sinne zu einer theoretischen Transparenz zu führen. Es handelt sich um ein praktisches Konzept, das von der konkreten Nutzung her entwickelt wird, dabei aber nie die technische Entlastungsfunktion infrage stellen soll – es bleibt also lebensweltlich disponiert und an den unmittelbaren Umgang mit technischen Systemen gebunden.

Es geht in Zukunft also darum, Widerstandserfahrungen zu ermöglichen und Widerstands- bzw. Kontrollpotentiale auszubilden, wollen wir nicht durch mediale Systemkonfigurationen Entmündigungen erfahren. Identitätsbildung wird sich künftig unter erschwerten Bedingungen vollziehen und das wird nicht ohne Auswirkungen auf unser Verhalten und Handeln bleiben.

Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers.

Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen

THOMAS PETERSEN

1 Das Unternehmen als korporativer Bürger

In der Unternehmensethik ist der Terminus „Corporate Citizenship“ mittlerweile ein prominenter Begriff. In ihren „Grundlagen der Unternehmensethik“ bestimmen Horst Steinmann und Albert Löhr (Steinmann/Löhr 1994) das Unternehmen als korporativen Bürger, der „gesellschaftliche Verantwortung“ übernimmt. Unternehmensethik bedeutet in der Praxis demnach, dass das Unternehmen sich selbst als verantwortlichen Bürger eines republikanischen Gemeinwesens betrachtet – daher der Titel „republikanische Unternehmensethik“, den Steinmann und Löhr ihrem Programm geben.

In der „Verantwortung als Corporate Citizen“ sieht auch Heinrich von Pierer, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens, das von ihm geleitete Unternehmen stehen: „Unser Ziel ist die Integration in die jeweiligen Gesellschaften der Länder, in denen wir unternehmerisch tätig sind. Wir sind bestrebt, dort als Bürger der jeweiligen Gesellschaft, als ‚Good Corporate Citizen‘ akzeptiert und integriert zu sein.“ (von Pierer 2002: 62)

Wie kann aber ein Unternehmen, eine Organisation, überhaupt ein Bürger sein? „Bürger“ ist ein politischer Begriff, und Politik wie politische Philosophie kennen den Bürger nur als natürliches Individuum. Als einzelne Menschen bilden die Bürger nach Aristoteles die Elemente oder Teile, aus denen der Staat zusammengesetzt ist. Politik und politische Philosophie kennen zwar durchaus korporative Akteure, aber keinen korporativen Bürger.

Auf der anderen Seite hat aber auch die Wirtschaftswissenschaft mit dem korporativen Bürger ihre Schwierigkeiten, da schon die Korporation, das Unternehmen, nicht ohne weiteres als Wirtschaftsakteur betrachtet werden

kann. Seit Adam Smith die Arbeitsteilung als den entscheidenden Faktor wirtschaftlichen Fortschritts identifiziert (Smith 1978: 9) und diese Arbeitsteilung mit „einer natürlichen Neigung des Menschen, zu handeln und Dinge gegeneinander auszutauschen“ (16), in Verbindung gebracht hatte, sah die Wirtschaftswissenschaft Kooperation und Koordination des Verhaltens in der Wirtschaft vorwiegend als das Resultat spontaner Austauschprozesse zwischen Individuen an. Kooperation und koordiniertes Verhalten kommen zustande, weil die kooperierenden Individuen davon einen Vorteil für sich erwarten. Das methodische Prinzip, nach dem die Wirtschaftswissenschaft koordiniertes oder kollektives Handeln und Verhalten aus dem Handeln und dem Vorteilskalkül von Individuen erklären will, wird „methodologischer Individualismus“ genannt. Die spontane Verhaltenskoordination durch Austauschprozesse zwischen Individuen, die jeweils ihren eigenen Vorteil verfolgen, wird als Marktmechanismus bezeichnet.

In dieser Welt der Wirtschaftswissenschaft sind Unternehmen ein Fremdkörper, weil sie innerhalb ihrer den Marktmechanismus außer Kraft setzen. An die Stelle der Koordination durch den Marktmechanismus tritt die Koordination durch administrative Strukturen. Die Einzelnen kooperieren miteinander, indem sie sich an feste Regeln der Organisation (wie z.B. Arbeitsanweisungen) halten oder Anweisungen übergeordneter Personen oder Instanzen befolgen.

Für diese Ersetzung des Marktmechanismus durch Administration und Organisation bietet die moderne Institutionenökonomik einen Erklärungsansatz. Die Kooperation durch Organisation kann unter bestimmten Umständen Kostenvorteile mit sich bringen, wenn nämlich die Kosten der Organisation und Administration geringer sind als die Transaktionskosten, die entstehen würden, wenn man die Kooperation durch Tauschakte herstellen wollte. Diesen Gedanken der Institutionenökonomik greift in der Unternehmensethik der Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek auf, wenn er folgende Definition von „Unternehmen“ gibt: „Unternehmen stellen eine Kooperationsform unter Bedingungen des Marktwettbewerbs dar, die sowohl für die Mitglieder des Unternehmens als auch für die Interaktionspartner dieses korporativen Akteurs von Vorteil ist.“ (Suchanek 2001: 97 f.) In dieser Definition wird das Unternehmen als „korporativer Akteur“ bezeichnet. Ein korporativer Akteur ist eine Organisation, die wie ein Individuum ein ganz bestimmtes Ziel verfolgt, so dass jedes Mitglied dieser Organisation, insofern es Mitglied ist, so angesehen wird, als verfolge es zuerst dieses Organisationsziel.

Einen korporativen Akteur kann man also wie einen natürlichen Akteur oder ein Individuum betrachten. Man kann diesem Akteur dann einen einheitlichen Willen zusprechen. In dieser Perspektive handelt der Akteur dann diesem Willen gemäß, er hat Prinzipien, denen sein Handeln, nämlich das organisierte Handeln seiner Mitglieder, entsprechen oder widersprechen kann.

Kann man also ein Unternehmen, wenn man es als einen einheitlich handelnden Akteur betrachten kann, auch als einen Bürger ansehen?

2 Der Bürger und seine Verantwortung

Der Begriff und das Bedeutungsfeld unseres Wortes „Bürger“ sind griechischen Ursprungs. Der Bürger ist in der griechischen Auffassung ein Mitglied eines organisierten staatlichen Kollektivs, aber nicht jedes Mitglied eines beliebigen solchen Kollektivs ist auch ein Bürger. Der Bürger ist Mitglied einer *Polis*, des griechischen Stadtstaates, und von dem Wort *Polis* leitet sich auch das griechische Wort für Bürger, *Polites*, ab. Die *Polis* ist eine Verbindung von Freien und Gleichen, und das bedeutet zweierlei. Erstens: Auch wenn die *Polis* ein Königtum ist, sind die Bürger nicht zuerst Untertanen des Königs, sondern haben prinzipiell mit diesem und miteinander ihr gleiches Teil in den Entscheidungen, die die *Polis* betreffen. Zweitens sind es die gemeinsamen Entscheidungen und das gemeinsame Handeln der Bürger, die das Schicksal ihrer Stadt bestimmen. So hatte Solon die Athener gelehrt, daß das Verderben ihrer Stadt aus ihrem eigenen Tun komme, und darin findet sich, wie Christian Meier bemerkt, „erstmal der Gedanke der Verantwortung der Bürger für die Stadt.“ Und „der Verantwortung entsprach die Möglichkeit, etwas zu tun.“ (Meier 1993: 73 f.)

Der Bürger ist also jemand, der für seine Stadt oder sein Gemeinwesen *Verantwortung* trägt und diese Verantwortung mit den anderen Bürgern teilt. Diese Verbindung von Bürgersein und dem Tragen von Verantwortung finden wir auch in der Idee des korporativen Bürgers. Das Unternehmen, das sich selbst als korporativen Bürger versteht, will „gesellschaftliche Verantwortung“ übernehmen. Wie nimmt man gesellschaftliche Verantwortung wahr? Heinrich von Pierer erläutert diesen Begriff so: „Wir tun dies, indem wir lokale Wertschöpfung betreiben, Arbeitsplätze vor Ort schaffen und Technologie sowie Know-how transferieren, etwa durch den Aufbau eigener Fertigungsstätten. Wir tun dies aber auch, indem wir beispielsweise den Kontakt mit Schulen und Bildungseinrichtungen suchen

und aufbauen, schnell und gezielt in akuten Notlagen helfen oder kulturelle Projekte am jeweiligen Ort unterstützen.“ (von Pierer, loc.cit.)

„Gesellschaftliche Verantwortung“, wie sie der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens für sein Unternehmen in Anspruch nimmt, meint also zweierlei. Auf der einen Seite sieht das Unternehmen, welche Auswirkungen seine eigenen Entscheidungen und seine Aktivitäten auf die „jeweilige Gesellschaft“ haben. Es erkennt an, dass diese Gesellschaft ein vitales Interesse an Arbeitsplätzen, Technologietransfer etc. hat, wenn auch von Pierer es in der Schwebe lässt, wie sehr das Unternehmen in seinen Entscheidungen diesen Interessen entgegenkommen will. Auf der anderen Seite meint die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, dass das Unternehmen außerhalb seines eigentlichen Geschäftsbereichs im Dienste allgemeiner Interessen tätig wird und beispielsweise kulturelle Projekte fördert oder in Notlagen hilft. Freilich, so wird man unterstellen dürfen, behält das Unternehmen sich selbst die Entscheidung darüber vor, in welcher Weise es eine derartige gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

Ist die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens aber analog zur Verantwortung des Bürgers zu verstehen? Die Antwort fällt nicht eindeutig aus, und ihre verschiedenen Aspekte entsprechen den Bedeutungskomponenten des Verantwortungsbegriffs. Verantwortung tragen meint zunächst einmal Verantwortung für das eigene Handeln und Tun haben. Diese Verantwortung hat man, wenn man frei handelt, wenn man nicht gezwungen ist und wenn man weiß, was man tut. Um aber sinnvoll von Verantwortung für ein Handeln sprechen zu können, muss dieses Handeln zugleich in irgendeiner Weise bedeutsam sein, also etwas in der Welt bewirken. In dieser Hinsicht kommt das Handeln des Unternehmens mit dem des Bürgers in der Polis überein. Beide handeln und entscheiden frei, und wie vom Handeln der Bürger das Schicksal ihrer Polis abhängt, so haben auch die Entscheidungen eines (großen) Unternehmens maßgeblichen Einfluss auf die Wohlfahrt einer Gesellschaft oder eines Staates.

In einem zweiten Sinn meint Verantwortung tragen nicht die Verantwortung für eine Handlung, sondern Verantwortung für etwas oder für jemanden. Wer in diesem Sinne Verantwortung hat, trägt dann eine Verpflichtung, das Wohl oder das Gedeihen dieses etwas oder diesen jemand nach Kräften zu fördern.¹

¹ Zum Begriff Verantwortung siehe ausführlicher Petersen 2006: 75-81.

In diesem Sinne ist der Bürger verantwortlich für seine Polis. Weil deren Wohl und Wehe von seinen Handlungen abhängt, nimmt sie den Bürger in die Pflicht und verlangt von ihm, dass er sich für sie engagiert. Der Bürger ist der Polis schuldig, dass er sich für sie einsetzt. „Bei uns, so erklärt der Athenische Staatsmann Perikles, „heißt einer, der daran [an den Angelegenheiten der Polis] gar keinen Teil nimmt, nicht ein stiller Bürger, sondern ein schlechter“ (Thukydides 1991: 142). Der Bürger kann die Verantwortung für seine Polis dabei nicht selbst für sich definieren, sie liegt in ihrem Umfang in seiner Existenz als Bürger begründet. Das ist bei der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens offenbar anders. Das Unternehmen ist nicht schon ein schlechtes Unternehmen, wenn es an den „staatlichen Dingen“ „keinen Teil nimmt“. Das Unternehmen würde sich nicht ohne weiteres wie der Bürger der Polis in die Pflicht nehmen lassen. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung betrachtet es eher als eine freiwillige Leistung denn als eine geschuldete Pflicht.

3 Der „gemeinsame Nutzen“

Worin hat diese Differenz zwischen der Verantwortung des Bürgers und der Verantwortung des Unternehmens ihren Grund? Allgemein vielleicht in einer Differenz antiker und moderner Auffassungen vom Staat, aber die Sache ist komplizierter. Betrachten wir zunächst die Verfassung der griechischen Polis und der Politik nach griechischer Auffassung genauer. Die Polis ist nicht nur eine Gemeinschaft von Bürgern, sie ist zugleich eine Organisation mit Institutionen, Gesetzen und Ämtern, kurz: eine Regierungs- oder Herrschaftsform. Aristoteles (1994: 141) bestimmt als Kriterium, durch das er die politische Herrschaftsform von anderen Herrschaftsformen abgrenzt, den *gemeinsamen Nutzen*. In der Polis geht es im Ideal immer darum, was allen zugute kommt, während in despotischen Herrschaften (etwa über Sklaven) es nur um den Nutzen des Herrn oder in der Herrschaft der Eltern über ihre Kinder nur um den Nutzen der Beherrschten geht. Weil es in der Polis um den gemeinsamen Nutzen geht, müssen alle an der Besorgung dieses Nutzens mitwirken und miteinander beraten. Mit den Bürgern beraten muss sich insbesondere auch der Staatsmann, der mit der Lenkung der Geschicke der Polis betraut ist.

Das Besondere der politischen Regierungs- oder Herrschaftsform stellt Aristoteles heraus, indem er sie mit der „Regierung“ des Schiffsführers oder Steuermanns über die Passagiere des Schiffs vergleicht. Der Zweck des

Steuermanns ist das Wohl der Passagiere, nämlich dass sie wohlbehalten ihr Ziel erreichen. Sein eigenes Wohl verfolgt der Steuermann dabei nur zufälligerweise, insofern er sich ebenfalls auf dem Schiff befindet, das er steuert, und ebenfalls wohlbehalten wieder an Land ankommen will. Für diese Art von Regierung ist weiter bedeutsam, daß der Regierende ein überlegenes Wissen hat. Der Steuermann berät sich nicht mit den Passagieren darüber, wie er das Schiff steuert (Aristoteles, loc. cit.).

Da der Schiffspassagier nicht das Schiff lenkt, wohl aber der Bürger an der Lenkung der Polis beteiligt ist, muss man nicht an den Schiffspassagier, jedoch an den Bürger bestimmte Anforderungen stellen. Der Bürger kann an der Regierung nur erfolgreich teilnehmen, wenn er gewisse Tugenden besitzt. Allgemein gesprochen ist es „die Tugend des Bürgers, daß er sowohl gut regieren als auch gut regiert werden“ kann (Aristoteles 1994: 135). Der Bürger kann nur dann für den gemeinsamen Nutzen wirken, wenn er über Tapferkeit und Besonnenheit verfügt und außerdem gerecht ist (136). Die handlungsleitende Einsicht in staatlichen Dingen, die *Phronesis*, muss zwar nur der Staatsmann selbst zeigen, doch braucht der Bürger die „richtige Meinung“, um die Entscheidungen des Staatsmanns verstehen und beurteilen zu können (ibid.).

Diese Ausführungen des Aristoteles setzen einen starken Begriff des gemeinsamen Nutzens voraus. Der gemeinsame Nutzen ist ein gemeinsames Gut aller Bürger, und er ist für sie das höchste Gut. Denn nach der Überzeugung des Aristoteles kann der Mensch ein vollkommenes Leben nur als Bürger einer Polis führen, und deshalb ist das Gedeihen der Polis für alle Bürger nicht nur ein gemeinsamer, sondern auch ein höchster Zweck. Es gibt für Aristoteles keine wirklichen Konflikte dieses höchsten gemeinsamen Zwecks mit dem (privaten) individuellen Vorteil, und das entspricht genau der Auffassung der Athener von ihrer Stadt, wie sie uns Thukydides überliefert: „Wir vereinigen in uns die Sorge um unser Haus zugleich und unsre Stadt“ (Thukydides 1991: 142). Deshalb gibt es auf der Ebene dieses höchsten gemeinsamen Zwecks keine Konkurrenz², und das Verhältnis der Bürger untereinander ist die Freundschaft, wobei die Freundschaft verstanden ist als „a common allegiance to and a common pursuit of goods“ (MacIntyre 1984: 156). Der Egoist im modernen Sinne des Wortes aber, der

² MacIntyre (1984: 228 f.) bemerkt, dass sich für Aristoteles das Problem des menschlichen Egoismus nicht stellt: „There is no way of my pursuing my good which is necessarily antagonistic to your pursuing yours because *the* good is neither mine peculiarly nor yours peculiarly – goods are not private property.“ (229)

den eigenen Vorteil über diesen gemeinsamen Zweck stellen will und auch Freundschaft nur um des eigenen Nutzens willen pflegt (Aristoteles 1995: 187), weiß einfach nicht, was für ihn selbst wirklich gut ist.

4 Der Bürger in Neuzeit und Moderne – Citoyen und Bourgeois

In der Neuzeit wird der menschliche Egoismus zum beherrschenden Problem. In der Staatsphilosophie des Thomas Hobbes ist der Egoismus der einzige Bezugspunkt; einen substantiell gemeinsamen Nutzen, der noch dazu das höchste Gut wäre, gibt es dort nicht. Diesen bringt erst wieder die einflussreiche Lehre Jean-Jacques Rousseaus vom Gesellschaftsvertrag ins Spiel. Doch der gemeinsame Nutzen steht nun in einem ersten Konflikt mit dem Eigennutz. Die öffentliche Existenz des individuellen Nutzens und sein Verhältnis zum gemeinsamen Nutzen bilden ein zentrales Thema in Rousseaus politischer Philosophie.

Was bedeutet nun dieser Gegensatz von individuellem Eigennutz und gemeinsamem Nutzen für das Verständnis des Bürgers? Rousseau sieht in der Öffentlichkeit zwei gegensätzliche Willen des Menschen wirken. Auf der einen Seite steht die *volonté générale*, der allgemeine Wille, der nur auf Freiheit und Gleichheit sowie das gemeinsame Gut, das *bien commun*, gerichtet ist. Der besondere Wille des Einzelnen dagegen, die *volonté particulière*, hat nur dessen eigennütziges Interesse im Auge, das immer mit den Interessen der anderen und dem allgemeinen Interesse der *volonté générale* in einem Konflikt steht. Denn Rousseau nimmt an, dass in der Gesellschaft jeder nicht nur von der unmittelbaren Selbstliebe geleitet wird, sondern von einer reflektierten Eigenliebe: Jeder vergleicht sich immerfort mit den anderen und will reicher, mächtiger, und angesehener sein als sie. Der egoistische Sonderwille handelt deshalb „unaufhörlich gegen den Gemeinwillen“ (Rousseau 1977: 93). Dazu muss der Sonderwille dem Gemeinwillen nicht unbedingt offen zuwiderhandeln; es genügt vielmehr schon, dass er den Menschen dem Staat entfremdet und ihn für das Interesse des Gemeinwillens gleichgültig macht. Das Wirken des Sonderwillens ist deshalb für den Staat verhängnisvoll, denn: „Sobald einer bei den Staatsangelegenheiten sagt: Was geht's mich an?, muss man damit rechnen, daß der Staat verloren ist.“ (103) Ein echter Bürger kann daher nur derjenige sein, der nur den Gemeinwillen hat und den Sonderwillen aufgibt.

In seinem Roman „Émile“ stellt Rousseau diesen Bürger bzw. die Bürgerin in einer antiken Anekdote vor. „Eine Spartanerin hatte fünf Söhne im Heer und erwartete Nachrichten über die Schlacht. Zitternd fragte sie einen ankommenden Heloten: ‚Deine fünf Söhne sind gefallen. – Elender Sklave, habe ich dich das gefragt? – Wir haben den Sieg errungen.‘ Die Mutter eilte zum Tempel, um den Göttern zu danken. Das war eine echte Bürgerin“: „Voilà la citoyenne.“ (Rousseau 1985: 12/13)

Warum wählt Rousseau gerade diese Anekdote, deren Thema nicht zuletzt die den Spartanern nachgesagte Rohheit und Fühllosigkeit ist? Die Spartanerin stellt das Wohl ihrer Polis, der Stadt Sparta, über alles, auch über das Leben ihrer Söhne. Dieses Leben ist nichts, wenn die Polis untergeht. Eine solche Haltung macht für Rousseau den Bürger aus. An das eigene Schicksal dagegen vor dem Schicksal des Gemeinsamen, der Polis, zu denken, ist, das wollen uns offenbar die Anekdote und auch Rousseau sagen, das Zeichen eines sklavischen Menschen.

Ein solcher sklavischer Mensch ist für Rousseau der nur um den eigenen Nutzen besorgte Mensch der modernen Gesellschaft, der *homme civil*. Indem dieser Mensch nämlich um seinen eigenen Nutzen besorgt ist, ist er von den Anderen und deren Willkür abhängig. Da er eine Vielzahl von Bedürfnissen hat, ist er zu deren Befriedigung auf die Dienste Anderer angewiesen und wird tatsächlich „in gewissem Sinne“ „zu deren Sklave“ (Rousseau 1997: 207). Dieser eigennützte und in die Abhängigkeit von Anderen verstrickte Mensch ist nun in der modernen Gesellschaft eine öffentliche Existenz, der *Bourgeois*. Der Bourgeois strebt nicht nur nach Befriedigung seiner mehr oder weniger natürlichen Bedürfnisse, sondern nach öffentlichem Ansehen, das auf „Verdienst oder [...] Talenten“ als denjenigen Eigenschaften beruht, „die einem Achtung verschaffen“ können (ibid.). Es kommt nicht darauf an, ob man – moralisches – Verdienst und Talente tatsächlich hat. Wesentlich ist vielmehr, dass Verdienst und Talente in der Öffentlichkeit *erscheinen*. Dazu kann es genügen, beides wirksam „vorzutäuschen“, und so werden „Sein und Scheinen [...] zwei völlig verschiedene Dinge“ (ibid.). Der Bourgeois erscheint in der Öffentlichkeit als jemand der er gar nicht ist, nämlich als ein tugendhafter, um das Wohl Anderer besorgter Mensch. Die Bourgeois sind „Menschen mit zwei Seelen, die an andere zu denken scheinen, in Wirklichkeit aber nur an sich denken.“ (Rousseau 1985: 13)

5 Der Bourgeois in der Marktwirtschaft

Während der Citoyen ganz dem allgemeinen Interesse verpflichtet ist, bestimmen den Bourgeois Eigeninteresse und ökonomische Abhängigkeit. Hinzu tritt bei Rousseau eine nicht ökonomisch konnotierte Tendenz zur Heuchelei: Der Bourgeois täuscht in seiner öffentlichen Erscheinung ein Interesse am Wohl Anderer vor, das er aber in Wahrheit gar nicht hat.

Diese bei Rousseau unverbundenen Motive – der ökonomische Eigennutz und das öffentlich bekundete Interesse am Wohl Anderer – werden indes von einem Zeitgenossen Rousseaus miteinander verknüpft. Der als Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaft angesehene Adam Smith charakterisiert in seinem Buch „Der Wohlstand der Nationen“ die moderne Tauschwirtschaft so: „Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Bauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.“ Das zentrale Thema dieses berühmten Zitats sind ausschließlich Eigeninteresse und Eigenliebe. Doch es ist nicht von unserem Eigeninteresse und unserer Eigenliebe die Rede, sondern von Eigeninteresse und Eigenliebe der *Anderen*. In einer arbeitsteiligen Gesellschaft, in einer Tauschökonomie, kann der Einzelne seine Ziele nur erreichen, wenn er die Eigenliebe Anderer „zu seinen Gunsten zu nutzen versteht, indem er ihnen zeigt, daß es in ihrem eigenen Interesse liegt, das für ihn zu tun, was er von ihnen wünscht.“ (Smith 1978: 17) Man kann also hier den eigenen Vorteil nur suchen, wenn man immer vom Vorteil der Anderen spricht. Jeder muss die Anderen „ihren Profit tatsächlich oder scheinbar darin finden lassen, daß sie für den seinen arbeiten“ (Rousseau 1997: 209).

Smith erkennt jedoch anders als Rousseau, dass das Interesse am Anderen in der modernen Marktwirtschaft nicht einfach vorgetäuscht ist. Es ist zwar vom Eigeninteresse dominiert. Denn nur weil es dem Bourgeois um sich selbst geht, muss er sich für den Anderen und dessen Interesse interessieren. Aber er muss sich eben *wirklich* dafür interessieren. Der Bourgeois, das lässt sich von Smith lernen, ist eine Figur der Wirtschaft, und in dieser Wirtschaft geht es um den wechselseitigen Vorteil.

Smith zeigt freilich noch etwas anderes. Das Handeln der Bourgeois, das darauf gerichtet ist, den wechselseitigen Vorteil der Tauschpartner in der Marktwirtschaft zu fördern, hat darüber hinaus einen Effekt, der im allgemeinen Interesse einer politischen Gemeinschaft liegt. Das ist der allgemei-

ne Wohlstand oder der *Wohlstand der Nation*. Aber dieser Wohlstand wird gerade dadurch erreicht, dass sich niemand um ihn kümmert und jeder nur eigennützig handelt. Das hatte Smith zeigen wollen. Der Einzelne wird dabei „von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu befördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat.“ (Smith 1978: 371)

Das heißt: Der allgemeine Wohlstand liegt zwar im allgemeinen Interesse, aber ist kein den Bourgeois gemeinsamer Zweck. Niemand kann in der Marktwirtschaft für diesen Zweck in irgendeiner Weise Verantwortung übernehmen. Denn insofern ich den allgemeinen Wohlstand fördere, kontrolliere ich die Folgen meines Handelns gerade nicht. Diese Folgen entziehen sich meinem Blick. Ich weiß daher nicht, was ich tue, und kann es auch gar nicht wissen. Ich bin nicht verantwortlich für diese Folgen und kann es auch nicht sein. Als Bourgeois kann ich nicht die Verantwortung des Bürgers für das politische Gemeinwesen tragen, von der Solon zu den Athenern gesprochen hat.

Smith und Rousseau haben eine ganz ähnliche Wahrnehmung von der modernen Gesellschaft und der modernen Marktwirtschaft. Smith hat Rousseaus *Diskurs über die Ungleichheit* durchaus geschätzt und ihn sogar dem britischen Publikum bekannt gemacht. Smith und Rousseau gelangen indes zu einem ganz unterschiedlichen Urteil über den Bourgeois und stellen sich darin in einander entgegengesetzte Traditionen des politischen Denkens. Für Rousseau bilden Bourgeois und Citoyen einen ausschließenden Gegensatz. Wer als Bourgeois dem Eigennutz in der korrupten bürgerlichen Gesellschaft folgt, taugt nicht zum Citoyen. Rousseau sind später Karl Marx und Friedrich Engels gefolgt, die dem Bourgeois nicht mehr den Citoyen, sondern den Proletarier gegenüberstellen (Marx/Engels 1972: 462). In der modernen bürgerlichen Gesellschaft ist der Citoyen nach Marx und Engels eine bloße Fiktion, eine bloße Maske der Klassenherrschaft der Bourgeoisie, während der Proletarier ein wirkliches Menschheitsinteresse vertritt, also die wahre *volonté générale* hat.³

Smiths Perspektive auf den Bourgeois ist anders. Weil das Eigeninteresse sich nur dann befriedigen kann, wenn es fremde Interessen nachvollzieht, kann auch der Bourgeois einen Sinn für allgemeine, allen gemeinsame Inte-

³ „Wenn das Proletariat [...] durch eine Revolution sich zur herrschenden Klasse macht und als herrschende Klasse gewaltsam die alten Produktionsverhältnisse aufhebt, so hebt es mit diesen Produktionsverhältnissen die Existenzbedingungen des Klassengegensatzes, die Klassen überhaupt, und damit seine eigene Herrschaft als Klasse auf.“ (Marx/Engels 1972: 482)

ressen entwickeln. Deshalb vermag der Bourgeois sehr wohl, auch Citoyen zu sein.⁴ Für Smith ist der Mensch nie nur eigennütziger Bourgeois, sondern zugleich auch ein Bürger im Sinne der antiken Griechen. Smith steht damit in der Tradition des politischen Liberalismus. Und wenn die Rede vom Unternehmen als korporativen Bürger einen Sinn haben soll, muss sie ebenfalls auf diese Tradition verweisen.

6 Schluss: Das Unternehmen – korporativer Bourgeois oder korporativer Citoyen?

In welchem Sinn also kann man ein Unternehmen als einen korporativen Bürger betrachten? Ist es ein „korporativer Bourgeois“ oder ein „korporativer Citoyen“?

Zunächst einmal ist ein Unternehmen sicher ein korporativer Bourgeois. Denn es verfolgt ja einen durchaus eigennützigen Zweck: Das Ziel oder der Zweck des Unternehmens ist, jedenfalls nach der herrschenden betriebswirtschaftlichen Lehre, die Erwirtschaftung von Gewinn. Zudem meint das deutsche Wort „Unternehmen“ zunächst gar keine Organisation, die selbst ein Handlungssubjekt wäre, sondern ein geplantes und koordiniertes Tun einer Gruppe von Menschen, die sich von diesem Tun einen bestimmten Erfolg versprechen. Während also der Mensch noch eine staatsbürgerliche Seite hat, scheint das Unternehmen nur ein privater Wirtschaftsakteur zu sein, der nur einen privaten Zweck verfolgt. Als ein solcher privater Wirtschaftsakteur kann das Unternehmen aber die Folgen seiner wirtschaftlichen Aktivitäten für das Ganze der Gesellschaft und der politischen Gemeinschaft nicht kontrollieren. Es kann gar nicht sinnvoll im Interesse der Gesellschaft oder der Gemeinschaft handeln, selbst wenn es das wollte.

Wäre das Unternehmen nur ein korporativer Bourgeois, dann könnte kein Solon die Unternehmen an ihre Verantwortung für das Ganze und das gemeine Wohl erinnern; denn eine derartige Verantwortung könnten sie gar nicht tragen. Statt das Schicksal der Gemeinschaft mitzubestimmen unterliegen sie selbst einem Schicksal, einem Schicksal nämlich, dessen Macht die Gesetze des Marktes sind.

Das Unternehmen kann so kein Bürger im Sinn des Aristoteles sein, es kann unter anderem zwar tapfer und besonnen agieren, aber es kann nicht

⁴ Diesen Gedanken entwickelt vor allem Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Vgl. dazu Petersen/Fulda 1999.

gerecht sein; es kann nur die Gesetze einhalten, aber nicht dafür sorgen, dass jeder das erhält, was ihm zusteht.

Warum aber wollen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, und warum glauben sie, sie tragen zu können? Das tun sie sicherlich zunächst deswegen, weil ihnen eine solche gesellschaftliche Verantwortung in der Öffentlichkeit angetragen wird. Man erwartet von großen Unternehmen, dass sie sich öffentlich rechtfertigen, rechtfertigen für ihre „Standortpolitik“, für die Schaffung oder die Beseitigung von Arbeitsplätzen, für das Ausmaß, in dem sie die natürliche Umwelt beeinträchtigen, oder für die „ethische“ Qualität ihrer Produkte – sind es gute, „lebensdienliche“ Produkte⁵ und sind sie auch nicht unter unerträglichen Arbeitsbedingungen entstanden?

Für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gibt es aber noch eine weitere Voraussetzung. Unternehmen müssen dazu eine Selbstwahrnehmung entwickeln und zugleich eine Sicht ihrer selbst, in der sie mehr sind als nur eine den Marktgesetzen unterworfenen Organisation zur Erzielung von Gewinn. Manche Unternehmen, wie die BASF, betrachten die Selbsterhaltung als höchstes Ziel ihrer selbst, und die Gewinnerzielung nur als ein notwendiges Element dieser Selbsterhaltung (vgl. Petersen 2004). Hat diese Selbstwahrnehmung der Unternehmen einen sachlichen Grund?

Der Philosoph und Soziologe Arnold Gehlen (2004: 39) bemerkt 1956 in seinem Werk „Urmensch und Spätkultur“, Institutionen und Organisationen unterlägen in ihrer Geschichte häufig einer „Zwecktransformation“. Der ursprüngliche Zweck der Institution oder Organisation kann relativiert werden oder in den Hintergrund treten: „Ein großes Industrierwerk kann sich genötigt sehen, eigene innenpolitische und sogar außenpolitische Konzeptionen zu entwickeln; die Rentabilität, früher im Mittelpunkt der Zwecksetzung, kann sich dabei zur Grenzbedingung für ganz neue Zielsetzungen verschieben und die Motive, weshalb Rentabilität erstrebt wird, können sich verlagern. Es gibt heute Industrierwerke mit so großen ‚freiwilligen‘ Sozialleistungen, daß eine neue, bewusste Tendenz zum autonomen Gesamt-Wohlfstandskörper deutlich greifbar wird. Auch kann ein unrentabel gewordenen Unternehmen, mit öffentlichen Mitteln unterstützt, deshalb weiteroperieren, um die Arbeiter in Beschäftigung zu halten.“ (ibid.)

⁵ Die Forderung, nur „lebensdienliche Produkte“ herzustellen, ist eine zentrale Forderung der „Integrativen Wirtschafts- und Unternehmensethik“ nach Peter Ulrich (2000).

Gehlen spricht von bewussten Tendenzen, von innenpolitischen und sogar außenpolitischen Konzeptionen, die ein Unternehmen hat. Wenn Gehlens Beobachtung zutrifft, erfüllt das Unternehmen offenbar eine entscheidende Bedingung, um ein korporativer Bürger, ein „Corporate Citizen“ zu sein. Es kann dann tatsächlich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, für Beschäftigung, für die Struktur der Wirtschaft, die Stabilität der eigenen Branche, für die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte, die Förderung von Kunst und Kultur etc.

Freilich lässt diese Beschreibung des Unternehmens und seiner gesellschaftlichen Verantwortung eine Reihe von Fragen offen. Wie weit wird das Unternehmen den Rahmen seiner eigenen Verantwortung stecken? Wird es sich, wie von manchen Unternehmensethiken gefordert, auf einen gesellschaftlichen Diskurs oder Dialog einlassen mit der Bereitschaft, sich auf einen darin erzielten Konsens zu verpflichten? Und schließlich: Wie verhält sich der „korporative Bürger“ zu den anderen einfachen Bürgern, die „nur“ natürliche Individuen sind, im Prozess der politischen Willensbildung? Werden die korporativen Bürger nicht die einfachen Bürger dominieren und die Grundlagen der Demokratie gefährden? Oder ist diese Befürchtung gegenstandslos, weil Unternehmen eben allenfalls eingeschränkt handlungsfähige Subjekte sind? Hat Alasdair MacIntyre (1984: 75) recht mit seiner Bemerkung, „that one key reason why the presidents of large corporations do not, as some radical critics believe, control the United States is that they do not even succeed in controlling their own corporations“?

Wie man diese Fragen auch immer beantworten wird – ein korporativer Bürger im Sinne des Citoyen kann ein Unternehmen wohl nur sein, wenn es im Horizont gemeinsamer Zwecke einer Gemeinschaft agiert, die es auch mit seinen Konkurrenten teilt. Was das Unternehmen produziert und für was es öffentlich einsteht, muss im letzten ein Beitrag zum guten Leben der Gesellschaft sein, in der es steht.

7 Literaturverzeichnis

Aristoteles (1994): Politik, Reinbek.

Aristoteles (1995): Die Nikomachische Ethik, Nach der Übersetzung von Eugen Rolfes bearbeitet von Günther Bien, Hamburg.

Gehlen, Arnold (2004): Urmensch und Spätkultur, Philosophische Ergebnisse und Aussagen, Klostermann, Frankfurt/Main.

- MacIntyre, Alasdair (1984):* After Virtue, A Study in Moral Theory, Second Edition, Notre Dame, Indiana.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1972):* Manifest der Kommunistischen Partei, Marx-Engels-Werke Bd. 4, 459-493, Berlin.
- Petersen, Thomas (2004):* Wertorientierte Unternehmensführung, Zwischen Preis und Würde, in: Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik (sfwu) 11 (2004), 131-147.
- Petersen, Thomas (2006):* Unternehmensethik und Verantwortung, in: Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik (sfwu) 15 (2006), 73-90.
- Petersen, Thomas/Fulda, Hans Friedrich (2006):* Hegels System der Bedürfnisse, in: Dialektik 3/99, 129-146.
- Rousseau, Jean-Jacques (1977):* Vom Gesellschaftsvertrag, Stuttgart 1977.
- Rousseau, Jean-Jacques (1985):* Emil oder über die Erziehung, in neuer deutscher Fassung besorgt von Ludwig Schmidts, Paderborn.
- Rousseau, Jean-Jacques (1997):* Diskurs über die Ungleichheit/Discours sur l'inégalité, Edition Meier, 4. Auflage, Paderborn et. al.
- Smith, Adam (1978):* Der Wohlstand der Nationen, Übersetzt von Claus Recktenwald, München.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994):* Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Auflage, Stuttgart.
- Suchanek, Andreas (2001):* Ökonomische Ethik, Tübingen.
- Thukydides (1991):* Geschichte des Peloponnesischen Krieges, München.
- Ulrich, Peter (2000):* Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3., revidierte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- Von Pierer, Heinrich (2002):* Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – Gründe und Erfahrungen eines Global Players. In: Matthias König, Matthias Schmidt (Hrsg.), Unternehmensethik konkret. Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden, S. 53-66.

Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive

GÜNTER ULRICH

1 Organisationsgesellschaft

Unter den soziologischen Gegenwartsdiagnosen, die versuchen, wichtige gesamtgesellschaftliche Dynamiken und Strukturen theoretisch fassbar zu machen (Kneer u. a. 2001), nimmt der Begriff der „Organisationsgesellschaft“ einen herausragenden Platz ein. Die Gesellschaft wird modelliert als Netzwerk sozialer Beziehungen, das wesentlich durch Organisationen strukturiert und in Form gehalten wird (Jäger/ Schimank 2005). Die überwältigende Kraft organisationaler Vergesellschaftung ist, was die soziologische Tradition angeht, immer schon als kritikwürdig angesehen worden: in der amerikanischen Soziologie vom frühen Institutionalismus bei Commons bis zu Colemans Theorie der asymmetrischen Gesellschaft, in der deutschen Soziologie von der Analyse bürokratischer Herrschaft bei Max Weber bis zur Habermasschen These von der Kolonialisierung der Lebenswelt. Für Max Weber z. B. steht die „technische“ Überlegenheit der bürokratischen Organisation außer Frage; ihr gehört offenbar die Zukunft. Zugleich warnt er aber auch vor der Durchorganisation der Gesellschaft, weil die Menschen als Objekte bürokratischen Handelns unausweichlich in ein „Gehäuse der Hörigkeit“ geraten (Weber 1980: 835).

Webers pessimistische Prognosen haben sich nicht bestätigt, wohl aber seine Diagnose eines Machtungleichgewichts im Verhältnis zwischen individuellen Akteuren und Organisationen. So registriert Josef Wieland einen signifikanten „Zuwachs an gesellschaftlicher Steuerungs- und Regelsetzungskompetenz bei den Organisationen der Gesellschaft und der Wirtschaft“ (Wieland 2005a: 16), was die Frage aufwirft, wie Organisationen, insbesondere die für die moderne Gesellschaft konstitutiven Wirtschaftsunter-

ternehmen¹, kontrolliert und in ihrer Organisationsmacht eingeschränkt werden können.

Als Königsweg bietet sich zunächst einmal die Steuerung durch Gesetze an. Politik und Recht legen die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns fest und sorgen so dafür, dass die Persönlichkeitsrechte und Interessen individueller Akteure geschützt werden und kollektive Güter wie z. B. saubere Luft und Wasser für uns und für die Nachwelt erhalten bleiben. Allerdings ist diese Form der Steuerung längst nicht so effizient und rational, wie Weber vor 100 Jahren vermutet hat und Homann/ Suchanek (2005) in ihrer Wirtschaftsethik unterstellen. Denn die staatliche Gesetzgebung hinkt (1) hinter der rasanten technischen und wirtschaftlichen Entwicklung her; (2) sie ist unvollständig (auch deswegen, weil Unternehmen ihrerseits auf die Gesetzgebung und die Implementierung von Gesetzen Einfluss nehmen); (3) die Kontrollen sind mangelhaft, wie Mitte 2006 noch einmal der Gammelfleisch-Skandal gezeigt hat; und schließlich (4) wird der „Bedeutungsverlust der Nationalstaaten“ (Schrader 2003: 71 f.) nicht durch eine international wirksame Regulierung unternehmerischen Handelns kompensiert.

Ein anderer Weg besteht in der Schaffung und Förderung von Organisationen, die sich als organisierte Gegenmacht verstehen und in der Öffentlichkeit auch als solche wahrgenommen werden. Dazu gehörten in der Phase der Industrialisierung die Gewerkschaften; heute im Zeichen der Globalisierung wird diese Rolle von NGO's wie Greenpeace, Amnesty International oder Attack übernommen. Komplementär dazu zeichnet sich in der Debatte um „Corporate Social Responsibility“ (CSR) eine dritte Möglichkeit zur Kontrolle organisatorischer Macht ab: Unternehmen reagieren nicht bloß auf die Anforderungen organisierter Interessengruppen, um Sanktionen (z. B. in Form von Kundenboykott oder langfristigen Imageschäden) zu vermeiden, sondern können, so scheint es, die in sie gesetzten Erwartungen in ihre internen Strukturen, Prozesse und Strategien einbauen (Wieland 2004; Lautermann u. a. 2005).

¹ Wirtschaftsunternehmen zählen zur Klasse der Arbeitsorganisationen, die ihrerseits als Korporationen vom Typus des kollektiven Akteurs (z. B. soziale Bewegungen) unterschieden werden müssen. Vgl. dazu Schimank 2000: 306 ff. Wenn ich im Folgenden im Nachvollzug der Diskussion um den Akteurstatus von Unternehmen abwechselnd von „korporativen Akteuren“, „Unternehmen“ oder „Organisationen“ spreche, sind stets Wirtschaftsunternehmen (mit)gemeint.

2 Die Emergenz der Organisation

Dahinter verbergen sich theoretische Probleme, die in der Soziologie schon seit langem diskutiert werden und auch für die Bestimmung der Reichweite von CSR von einiger Relevanz sind (Crane/ Matten 2004: 40 ff.): In welchem Sinne sind Unternehmen als real existierende gesellschaftliche Akteure anzusehen? Können sie ebenso wie menschliche Akteure verantwortungsbewusst handeln? Sind Unternehmen eventuell sogar moralfähig, weil sie ihr Handeln nicht bloß an externen Sanktionen, sondern auch an internen moralischen Spielregeln auszurichten vermögen (Wieland 2001)?

Zunächst einmal, und hier bewegen wir uns bereits auf vermintem Terrain, stellt sich die Frage nach dem ontologischen Status von Kollektivgebilden wie „Staat“, „Gesellschaft“ und eben auch „Organisation“ oder „Unternehmung“. „Gibt“ es diese Einheiten im selben Sinne, wie wir physikalische Objekte oder auch menschliche Akteure als real ansehen? Max Weber warnt davor, soziale Gebilde wie „Staat“ oder „Aktiengesellschaft“ als Kollektivpersönlichkeiten zu modellieren: „Für die verstehende Deutung des Handelns durch die Soziologie sind (...) diese Gebilde lediglich Abläufe und Zusammenhänge spezifischen Handelns einzelner Menschen ...“ (Weber 1980: 6). In der Tat sind die Differenzen zwischen menschlichen Akteuren und Organisationen evident: „The firm is not an individual (...) but we often make this error by thinking about organizations as if they were persons with motivations and intentions.“ (Jensen/ Meckling 1976: 311) Das schränkt z. B. den Radius rechtlicher und moralischer Sanktionsmöglichkeiten ein. Organisationen haben keinen Körper, den man einsperren, keinen Hintern, in den man treten könnte (Leisinger 2003: 129). Sie haben auch kein Gewissen, an das man gegebenenfalls appellieren könnte. Auf der anderen Seite fällt es Organisationen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen leichter, sich im Sinne des soziologischen Neoinstitutionalismus (Meyer/ Jepperson 2005) als legitime Akteure zu profilieren: Dazu gehören z. B. das Verfolgen zweckrationaler Kalküle, Berechenbarkeit, Affektkontrolle und die Offenheit gegenüber beratenden Instanzen. So wird ihnen eine „erhöhte Fähigkeit zu selbstverantwortlichem, normgeleiteten Handeln“ zugesprochen (Geser 1990: 406) – und zugleich der Weg versperrt, sich unter Verweis auf Willensschwäche, verminderte Zurechnungsfähigkeit oder Unwissenheit aus der Affäre zu ziehen.

Dieser Positiv-Negativ-Katalog weist bereits darauf hin, dass Organisationen bzw. Unternehmen emergente Eigenschaften besitzen, die sich von den Eigenschaften der sie konstituierenden Elemente unterscheiden. Das wird auch von Max Weber eingeräumt, wenn er in seiner Ordnungslehre auf die sich trotz Mitgliederwechsels durchhaltende Identität von „Zweckvereinen“ (dazu zählen auch Wirtschaftsunternehmen) aufmerksam macht: „Bei voller Entwicklung ist der Zweckverein kein ephemeres, sondern ein perennierendes ‚soziales Gebilde‘. Das bedeutet: trotz des Wechsels der am Gesellschaftshandeln Beteiligten (...) betrachtet man ihn als mit sich identisch bleibend“ (Weber 1988: 448). Weber geht allerdings diesem Thema nicht weiter nach, weil sein methodologischer Individualismus nur schwache Formen der Emergenz zulässt (Schwinn 2006; Greshoff 2006).²

Diese Einschränkung gilt auch und erst recht für die Property-Rights-Theorie von Alchian/ Demsetz (1972). Das Unternehmen wird modelliert als Nexus von Verträgen zwischen strikt eigeninteressierten Individuen, die sich von der Teambildung Produktivitätsvorteile und höhere Faktorentlohnungen versprechen. Zwar ist ein zentraler Vertragspartner notwendig, um das bei der Teamarbeit anfallende Drückebergerproblem zu lösen, aber dadurch entsteht kein Herrschaftsverhältnis, weil die Teammitglieder jederzeit die Chance haben, sich aus den vertraglichen Bindungen zu lösen. Mit solchen vertragstheoretischen Deutungen wird der emergente *soziale* Charakter des Unternehmens entscheidend verkürzt; es erscheint nur als rechtsförmige Hülle ephemerer sozialer Beziehungen, die sich allein dem individuellen Nutzenkalkül verdanken.³ James Coleman (1991) geht in seiner soziologischen Handlungstheorie ebenfalls von individualistischen Prämissen aus: Organisationen, also auch Unternehmen, werden seiner Auffassung nach durch die Ressourcenzusammenlegung individueller Akteure konstituiert. Zugleich hebt er jedoch die Differenz zwischen marktförmigen und innerorganisatorischen Beziehungen hervor, wenn er den Prozess der Ressourcenzusammenlegung an die Formulierung eines „Gesellschaftsvertra-

² Unter „Emergenz“ ist das plötzliche Auftreten neuer Systemeigenschaften zu verstehen. Wir sprechen von „schwacher Emergenz“, wenn die emergenten Eigenschaften des Systems zumindest prinzipiell auf die Eigenschaften seiner Bestandteile zurückgeführt werden können. Demgegenüber ist mit „starker Emergenz“ die Irreduzibilität der Systemeigenschaften, z. B. aufgrund einer selbstorganisierenden Prozessdynamik, gemeint. Vgl. dazu Stephan 2001.

³ Vgl. aber die Weiterentwicklung der Neuen Institutionenökonomik durch D. C. North 1992.

ges“ bindet, der in Form einer formalen oder impliziten Verfassung die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter sowie die Austauschbeziehungen zwischen dem Einzelnen und dem Unternehmen regelt. Das Unternehmen erscheint so nicht nur als Tausch-, sondern auch als soziales Handlungssystem mit schwach emergenten Eigenschaften, die nicht auf die Attribute und Ziele der individuellen Akteure, nicht einmal die der Inhaber von Leitungspositionen, reduziert werden können.

Eine vom methodologischen Individualismus wegführende Analyse der Unternehmung als soziales System kann an die bahnbrechende Studie von Daniel Bell (zuerst 1973) anschließen, die auf die wachsende Bedeutung des Faktors „Wissen“ bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen aufmerksam macht. Mit dem Übergang zur „Wissensgesellschaft“ ändert sich auch der Charakter des modernen Unternehmens: Es präsentiert sich nicht mehr als mehr oder weniger intelligente Kombination der Faktoren „Arbeit“ und „Kapital“, wie der wirtschaftswissenschaftliche Mainstream unterstellt, sondern als „body of knowledge“, als „intelligent enterprise“ (Quinn 1992). Diese Intelligenz kann nun freilich, darauf weist die evolutorische Ökonomik hin, nicht mehr allein den einzelnen Organisationsmitgliedern zugerechnet werden: „it is firms, not the people that work for firms, that know how to make gasoline, automobiles, and computers“ (Winter 1982, zit. nach Pirker 1997: 78). Organisationswissen ist nicht nur aggregiertes individuelles Wissen, sondern emergiert als Eigenschaft eines lernenden Systems.⁴

Dass Organisationen nicht als Summe ihrer Mitarbeiter zu verstehen sind, ergibt sich schon aus dem von Barnard (zuerst 1938) entwickelten und von Luhmann (zuerst 1964) weitergedachten Konzept der Mitgliedsrolle. Barnard geht zunächst von einer handlungstheoretisch grundierten Organisationsdefinition aus: Organisation als „System bewußt koordinierter Handlungen und Kräfte“ (Barnard 1970: 71). Allerdings sind für ihn nicht die Personen in ihrer ganzen Individualität Teil der Organisation, sondern nur ihre Handlungen, soweit sie organisatorisch relevant sind (ebd.: 79). Denn die Effizienz der organisatorischen Leistungsproduktion beruht gerade auf der Einschränkung der Subjektivität der Organisationsmitglieder, auf ihrer

⁴ Vgl. dazu auch Herrmann-Pillath: „Die Organisation ist Träger von Wissen und damit ontologisch nicht-reduzierbar.“ (Herrmann-Pillath 2002: 132) Damit relativiert sich auch die Transaktionskostenerklärung der Unternehmung: Firmen beziehen ihre ökonomische Rationalität nicht (allein) aus der Minimierung von Transaktionskosten, sondern (auch) aus der emergenten Erzeugung von Organisationswissen (Pirker 1997).

Bereitschaft, sich selbst zu verleugnen und die Kontrolle über das eigene Handeln an andere zu delegieren. Zu diesem Zweck muss ein Gleichgewicht zwischen organisatorischen Anreizen (vor allem finanzieller Art) und individuellen Beiträgen geschaffen werden. Nur so können sich Organisationen über die konkreten und je individuellen Motivlagen ihrer Mitglieder hinwegsetzen und sie innerhalb einer „zone of indifference“ dazu veranlassen, sich den organisationalen Anforderungen zu fügen (ebd.: 122). Die Mitarbeiter sind dann zwar noch Handlungsträger, aber ihre Handlungen gelten nicht mehr als persönlich, sondern werden durch die Erfordernisse des Systems bestimmt.

Aus soziologischer Perspektive reicht es jedoch für die Bestimmung des Akteurstatus der Unternehmung nicht aus, tiefer und tiefer in die organisatorische „black box“ hineinzuleuchten. Schon bei Herbert Mead (zuerst 1931) findet sich die Erkenntnis (allerdings auf die Ausbildung personaler Identität bezogen), dass Akteure nur in der Interaktion mit den Co-Akteuren in ihrem sozialen Umfeld, letztlich mit der Gesellschaft überhaupt, jene Kompetenzen erwerben, die sie als Akteure qualifiziert. Voraussetzungen für die Anerkennung als sozialer Akteur sind die Fähigkeit zur Rollenübernahme und die Orientierung an den Verhaltenserwartungen des „generalisierten Anderen“. Dieses Argument wird vom soziologischen Neo-Institutionalismus ausgebaut und auf die organisationale Ebene übertragen. Der Akteurstatus organisierter Sozialsysteme, so die These, hängt davon ab, dass sie die gesellschaftliche Rolle spielen, die ihnen in ihrem sozialen Feld zugedacht ist, und die institutionellen Strukturen und kulturellen Muster übernehmen, die allgemein von sozialen Akteuren erwartet werden: „Sie sind Agenten ihrer selbst, aber nur unter der Bedingung, daß sie auch Agenten konstruierter, rationalisierter und universalisierter Standards sind und sich ihnen unterwerfen.“ (Meyer/ Jepperson 2005: 83) Das neoinstitutionalistische Modell der „Konstitution von oben“ bildet damit einen scharfen Kontrast zum Modell der Ressourcenzusammenlegung, das Organisation als Ergebnis des Handelns eigeninteressierter Individuen, als „Konstitution von unten“, begreift. Die Organisation erscheint als eigene Ebene sozialer Systembildung, die im Sinne starker Emergenz nicht wieder auf das individuelle Handeln der Organisationsmitglieder (auch nicht der Organisationsleitung) zurückgeführt werden kann.

Luhmanns Theorie autopoietischer Sozialsysteme grenzt sich sowohl vom methodologischen Individualismus (z. B. in der Institutionenökonomik und in einigen Varianten der soziologischen Handlungstheorie) als auch vom

soziologischen Neoinstitutionalismus ab. Gewiss: Organisationen sind soziale Konstrukte und werden als Sinnsysteme „durch die Existenz anderer Systeme in ihrer Umwelt und allgemein durch die Prämisse einer durch das Gesellschaftssystem geordneten Umwelt“ bestimmt (Luhmann 1972, zit. nach Drepper 2003: 255). Sie exekutieren aber nicht einfach übergeordnete gesellschaftliche Erwartungsstrukturen (z. B. in Form von Normen und Werten), sondern schaffen sich ihre eigene organisatorische Wirklichkeit, mit eigenen Sinnhorizonten⁵, Weltansichten und Handlungsrouninen (Bardmann 1994: 333 ff.).⁶ Gleichzeitig zieht Luhmann einen klaren Trennungsstrich zwischen Individuum und Organisation. Als autopoietische Sinnsysteme produzieren Organisationen die Elemente, aus denen sie bestehen – kommunikativ verfertigte Entscheidungen – und die Strukturen, die eine Verknüpfung dieser Entscheidungen möglich machen – selbst (Luhmann 1997: 826 ff.; Luhmann 2000). Menschen (psychische Systeme) können daher nicht als Teil der Organisation gedacht werden, sondern werden in ihrer Umwelt verortet. Ihr Einheitsfindet die Organisation durch die Anfertigung von „Texten“, die es dem System ermöglichen, systeminterne Operationen und Strukturen von denen anderer Systeme zu unterscheiden und dadurch eine eigene, nun allerdings körperlose, Identität auszubilden: „Ein Bewusstsein hat einen ‚eigenen‘ Körper, der ihm ein ‚Ich‘ aufzwingt. Das Ich ist immer da, wo sein Körper ist (...) Organisationen haben keinen Körper, aber sie haben einen Text“ (Luhmann 2000: 422). Organisationen konstituieren sich also nicht nur auf der Ebene ihrer basalen Operationen (Entscheidungen), sondern auch und zugleich durch Selbstbeschreibungen als Ausdruck ihrer kollektiven Identität (Teubner 1987).

3 Organisationale Handlungsfähigkeit

Wie wir gesehen haben, gehen die meisten soziologischen und institutionenökonomischen Theorien davon aus, dass Organisationen einen Unterschied machen und weder der Mikro- noch der Makroebene der Gesellschaft zugeschlagen werden dürfen. Können sie aber auch als handlungsfähige Einheiten angesehen werden, und welche Eigenschaften sind es, die ihnen Handlungsfähigkeit ermöglichen?

⁵ Vgl. auch Weicks Beschreibung des „organizational sensemaking“ (Weick 1995).

⁶ Hier schließen organisationstheoretische Modelle an, die das Rätsel der Organisation über „Organisationskultur“ zu lösen versuchen.

Wenn wir alltagsweltlich über das Verhalten von Organisationen kommunizieren, lassen wir uns von widersprüchlichen Intuitionen leiten: Einerseits sprechen wir ihnen unbesehen Handlungsfähigkeit zu - manchmal in höherem Maße als individuellen Akteuren. Ich zitiere nur zwei Schlagzeilen aus der „Financial Times Deutschland“ vom 27.3.2006: „Banken stürzen sich auf den Mittelstand“ und „Bayer will Schering nicht zerschlagen“. Andererseits neigen wir bei genauerer Überlegung dazu, das Attribut der Handlungsfähigkeit allein für menschliche Akteure zu reservieren. Der Begriff des „organisationalen Handelns“ wäre dann nichts anderes als eine Metapher, die es uns erlaubt, das Verhalten von Organisationen zu beschreiben, ohne auf eine individuelle Handlungszuschreibung zurückgreifen zu müssen.

Das ist, soweit ich die philosophische Diskussion des Handlungsbegriffs überblicken kann, auch der Standpunkt der kausalen Handlungstheorie (Keil 2000). Davidson geht z. B. von der Behauptung aus, „daß alle Elementarhandlungen Körperbewegungen sind“ (Davidson 1990: 81)⁷, die durch die „desires“ und „beliefs“ einer Person zugleich verursacht und rationalisiert werden (Keil 2000: 49). Diese Definition ist auf absichtsvoll (intentional) handelnde Individuen zugeschnitten; Organisationen als juristische Personen oder komplexe soziale Systeme bleiben außen vor.

Die Einschränkung des Handlungsbegriffs auf das körperliche, durch mentale Antecedentien verursachte Tun „natürlicher“ Personen ist in zweifacher Hinsicht problematisch. *Zum einen* liefert der Begriff keine adäquate Grundlage für die Analyse komplexer sozialer Beziehungen, weil absichtsvolles Unterlassen nicht mehr als Handeln gedacht und konzeptualisiert werden kann. Das erschwert auch die Formulierung einer mit der sozialen und wissenschaftlich-technologischen Entwicklung Schritt haltenden Ethik (Birnbacher 1995). Da kann auch das auf den Common Sense gestützten Gegenargument von Geert Keil nicht überzeugen, wenn er schreibt: „Außer Zweifel steht, daß man etwas absichtlich unterlassen kann. Eine starke Intuition lautet aber, daß nur dort gehandelt wird, wo auch etwas geschieht. Der einzige Weg für uns, Veränderungen in der Welt herbeizuführen, ist nun einmal, sie durch Bewegungen unseres Körpers zu initiieren...“ (Keil 2000: 144). Stattdessen muss ein hinreichend komplexer Handlungsbegriff ausgearbeitet werden, der, von der Situation der Handlungsentscheidung

⁷ Dazu zählen für Davidson auch unbewegliches Dastehen und geistige Akte wie Entscheidungen und Rechnen – aber eben nicht absichtsvolle Unterlassungen.

ausgehend, Ausführung und Unterlassung als alternative Handlungsmodi festhält (vgl. Fischer 2006: 69 ff.).

Die Ausgrenzung absichtsvollen Unterlassens aus dem Handlungsbegriff weist bereits darauf hin, dass wir es hier, allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz (Keil 2000: 48), mit einer essentialistischen Begriffsstrategie zu tun haben. Demgegenüber ist - wieder aus der Sicht der soziologischen Handlungstheorie - anzumerken, dass die Identität einer Handlung nicht in ihrem materialen Gehalt liegt, sondern wesentlich davon abhängt, welche Bedeutung ihr im Rahmen intersubjektiver Konstellationen und institutionalisierter Sinnhorizonte zugeschrieben wird. Handlungen sind Interpretationskonstrukte.

Zum anderen wird Handeln, einer langen abendländischen Tradition folgend⁸, essentiell als individuelles Handeln modelliert. Zumindest für die Vertreter des methodologischen Individualismus in der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften ist es überhaupt nicht ausgemacht, dass Organisationen „etwas tun“ oder über Intentionen verfügen, die sich in Handlungen niederschlagen (Scharpf 2000: 97). Das gilt vor allem für Theorien, die der organisationalen Ebene nur eine sehr schwache Form der Emergenz bescheinigen. So modelliert z. B. die Property-Rights-Theorie von Alchian/Demsetz (1972) organisationales Handeln als Summe der Handlungen, die aus den Einzelverträgen resultieren. Das einzelne Individuum hat Ziele, nicht aber die Organisation. James Coleman auf der anderen Seite billigt Organisationen uneingeschränkt Handlungsfähigkeit zu und stellt sie schon fast auf eine Stufe mit „natürlichen“ Personen: „beide weisen die wesentlichen Eigenschaften von Akteuren auf: Kontrolle über Ressourcen und Ereignisse, Interesse an Ressourcen und Ereignissen und die Fähigkeit, Handlungen zu ergreifen, um diese Interessen durch eine solche Kontrolle wahrzunehmen“ (Coleman 1992: 285).

Allerdings bleibt auch für Coleman die Frage, wie Organisationen als „ungreifbare Gebilde“ (ebd.: 180) Handlungsfähigkeit sicherstellen. Die Lösung findet sich in der für Arbeitsorganisationen typischen Zentralisierung der Entscheidungsproduktion (Hierarchie), die die Nutzungsrechte an den organisationalen Ressourcen auf Personen überträgt, die in ihrem Namen, d. h. als Agenten, zu handeln vermögen (ebd.). Im Ergebnis, so jedenfalls die

⁸ So definiert Kant in seiner „Metaphysik der Sitten“ eine Person als „dasjenige Subjekt, dessen Handlungen einer Zurechnung fähig sind“ (Kant 1983, 329).

Sichtweise einer am methodologischen Individualismus hängenden Handlungstheorie, haben wir es beim organisationalen Handeln mit einem „Zwei-Ebenen-Phänomen“ (Werle 2000: 77) zu tun: Organisationen nutzen die Handlungsfähigkeit von Personen-in-Positionen, um eigene Handlungsfähigkeit zu generieren. Insofern wären Organisationen als „Akteure zweiter Ordnung“ (Allmendinger/ Hinz 2002: 10) anzusehen; ihre Handlungen wären „sekundäre Handlungen, die von den primären Handlungen rationaler Erwachsener konstituiert werden“ (Werhane 1992: 330).

Der soziologische Neoinstitutionalismus ebnet diese Unterscheidung zwischen Akteuren erster und zweiter Ordnung ein. Aus seiner Perspektive einer „Konstitution von oben“ ist Handlung „die Inszenierung übergreifender institutioneller Drehbücher und nicht das Produkt intern erzeugter, autonomer Entscheidungen, Motive und Zwecke“ (Meyer/ Boli/ Thomas 2005, 18). Alle Akteure, ob individuelle, korporierte oder staatliche, müssen diesen standardisierten Skripts folgen und sich zweckrational, berechenbar und verantwortungsbewusst präsentieren, um als handlungsfähige Agenten Anerkennung zu finden.

Dieser Aspekt - die Konstitution von Handlung durch Beschreibung und Zuschreibung - wird auch von der soziologischen Systemtheorie hervorgehoben. Allerdings steht, entsprechend dem Modell der Autopoiesis, die mit den Mitteln des Sozialsystems vorgenommene Selbstbeschreibung im Zentrum: „Auf der Basis des Grundgeschehens Kommunikation (...) konstituiert sich ein soziales System (...) als Handlungssystem. Es fertigt in sich selbst eine Beschreibung von sich selbst an, um den Fortgang der Prozesse, die Reproduktion des Systems zu steuern. (...) Und in dieser verkürzten, vereinfachten, dadurch leichter faßlichen Selbstbeschreibung dient Handlung, nicht Kommunikation, als Letztelement.“ (Luhmann 1984: 227 f.) Es sind weniger die externen Drehbücher, die Organisationen zu Handlungssystemen machen, sondern die internen, zum Zwecke der Komplexitätsreduktion verfertigten Selbstbeschreibungen. An die Stelle der Unterscheidung zwischen „primären“ und „sekundären“ Akteuren tritt also die zwischen Kommunikations- und Handlungssystem. Eine nichtreduktionistische Analyse organisationaler Handlungsfähigkeit könnte an diesem Punkt ansetzen.⁹

⁹ Eine genauere Diskussion der Luhmannschen Organisationstheorie ist an dieser Stelle nicht möglich. Sie müsste sich vor allem mit der Frage auseinandersetzen, wie Organisationen als operativ geschlossene Systeme überhaupt mit ihrer Umwelt kommunizieren

4 Können Unternehmen sozial verantwortlich handeln?

Wie immer die emergente Qualität von Unternehmen eingeschätzt wird: in jedem Fall stellt sich die Frage, ob sie sozial verantwortlich handeln können und was sie zu sozial verantwortlichem Handeln befähigt. Für Zimmerli/Palazzo reicht die (wie wir gesehen haben, selbst wieder bestreitbare) Tatsache korporativen Handelns nicht aus, um Unternehmen auch Moralfähigkeit zu bescheinigen: „Selbst wenn sich immer mehr Kollektive als eigentliche Handlungssubjekte erweisen, bleibt das Verantwortungssubjekt doch immer das Individuum. Nur im Sinne einer schlechten Metaphysik (...) kann gesagt werden, Unternehmen (...) hätten ein ‚Gewissen‘ oder seien ‚moralische Subjekte‘.“ (Zimmerli/ Palazzo 1998: 188) Ähnlich argumentiert Michael Abländer: Unternehmen könnten nicht als vollwertige Verantwortungssubjekte gelten, da sie nicht in der Lage seien, sich für ihr Handeln verantwortlich zu fühlen (Abländer 2006: 25). Ganz im Einklang mit dem traditionellen ethischen Diskurs wird der Verantwortungsbegriff an das Individuum gebunden; CSR reduziert sich folgerichtig auf Managementethik und die Herstellung organisatorischer Rahmenbedingungen, die es Individuen ermöglichen, verantwortlich zu handeln.

Eine deontologisch ansetzende Ethik würde hier ein Fragezeichen anbringen, zumindest was den Rekurs auf „Gefühle“ angeht.¹⁰ Sicher ist es richtig, dass, wie Tugendhat schreibt, die von Kant genannten Motive zur Einnahme einer genuin moralischen Handlung schwach sind (Tugendhat 1993: 309) und durch intensive Gefühle und Affekte unterstützt werden müssen, um verhaltenswirksam zu werden. Jedoch sind Gefühle, auch moralische Gefühle, nicht Grundlage der Moral, sondern setzen ihrerseits moralische Urteilsfähigkeit und ein bestimmtes Selbstverständnis des handelnden Akteurs voraus (vgl. Lohmann 2001). Deshalb ist die Frage der Moralfähigkeit korporativer Akteure nicht davon abhängig zu machen, ob sie, analog zu empirisch handelnden Individuen, Empörung, Groll, Scham, Schuld- oder Verantwortungsgefühle empfinden können.

können. Wir befinden uns hier in der Tat „an einem neuralgischen Punkt der Theorie“ (Drepper 2003: 249).

¹⁰ Die Kantische Ethik ist zwar eine individualistische Ethik, rekurriert aber nicht auf das empirische, von seinen Leidenschaften und Gefühlen geleitete Individuum, sondern rückt das allein seinem Willen unterworfenen Subjekt in den Mittelpunkt.

Relevant ist vielmehr, ob Organisationen eine Identität ausbilden, die ihnen neben der Fähigkeit zu intentionalem und folgenorientiertem Handeln auch die moralische (Selbst-) Zurechnung dieses Handelns ermöglicht. Dies wird vor allem von Theorien bestätigt, die Organisationen als stark emergente Phänomene ansehen. Peter French (1992) zufolge können Korporationen als vollwertige moralische Personen angesehen werden, weil sie über eine interne Entscheidungsstruktur (CID: „Corporation's internal decision structure“) verfügen, die die Handlungen und Absichten der Organisationsmitglieder zu einer korporativen Entscheidung synthetisiert (ebd.: 322 ff.). Josef Wieland (2001) hat dieses Argument vertragstheoretisch untermauert und (!) systemtheoretisch ausgebaut. Nach seiner Auffassung ist die Moralfähigkeit der Unternehmung durch deren vertragliche Konstitution verbürgt. Individuen schließen sich zum Zweck der Erzielung einer Kooperationsrente zusammen und schaffen durch Einschränkung ihrer individuellen Handlungspräferenzen eine repräsentative Person, die eine Zuschreibung moralischer Verantwortung seitens der Gesellschaft erlaubt. Die moralische Identität der Unternehmung manifestiert sich in Form einer Selbstbeschreibung, entweder als „Code of Ethics“ oder informell in Gestalt moralischer unternehmenskulturell verankerter Spielregeln (Wieland 2001: 32 ff.).

Wie schon oben erwähnt, gibt es Soziologen, die Organisationen genau deshalb eine im Vergleich zu Individuen höhere Moralfähigkeit zusprechen (vgl. noch einmal Geser 1990). Wie Ingo Pies vermutet, sind korporative Akteure in besonderer Weise dazu prädestiniert, Verantwortung zu übernehmen, weil sie über einen sehr langen Zeithorizont verfügen und, anders als Menschen, ihren durch die Organisationsverfassung festgelegten Charakter für Außenstehende wesentlich transparenter programmieren und umprogrammieren können (Pies 2001: 187). Allerdings ist dieses Argument zweischneidig: So wie sich Organisationen durch Änderungen der Programmstruktur moralisch binden und soziale Verantwortung übernehmen können, können sie sich auch qua Entscheidung aus moralischen Bindungen lösen, wenn es ihnen opportun erscheint. Dies verweist noch einmal auf die eingangs erwähnte Bedeutung gesellschaftlicher (nicht nur juristischer) Rahmenbedingungen für organisationale Entscheidungsprozesse. Moralfähig sind Unternehmen freilich nur, wenn sie auch genügend Handlungsspielräume besitzen, um die in ihrer Selbstbeschreibung formulierten moralischen Prinzipien praktisch umzusetzen. Ansonsten würde sich CSR,

wie vielfach befürchtet¹¹, auf Rhetorik reduzieren und das durch Ethik-Fassaden aufpolierte Firmenimage schädigen. In der Tat sind die Begriffe „Verantwortung“ und „Freiheit“ (als Freiheit der Entscheidung) eng verknüpft. Wenn wir jemanden für sein Tun verantwortlich machen, gehen wir, so Bieri, davon aus, „daß er aus Freiheit handelte in dem Sinn, daß er die Regeln kannte, die Wahl hatte und sich zu seiner Tat entschied“ (Bieri 2001: 203). Eine deontologische Ethik würde das Prinzip der Freiheit sogar noch schärfer formulieren, nämlich als das nur menschlichen Wesen eigene „Vermögen der Abstraktion von den (...) rein subjektiven Interessen“ (Kleinfeld-Wernicke 1993: 176). Doch auch, wenn man nicht so weit gehen möchte und Handlungsfreiheit nur als Fähigkeit versteht, „unter situativ offenstehenden Möglichkeiten des Tuns und Lassens absichtlich bestimmte zu verwirklichen (Kettner 2001: 149), stellt sich die Frage, ob Wirtschaftsunternehmen in diesem Sinne Handlungsfreiheit besitzen.

Das neoklassische Modell unterstellt, dass Unternehmen im Interesse ihrer Selbsterhaltung gar nicht anders können, als sich den Gegebenheiten des Marktes anzupassen und alle Unternehmensziele dem Ziel der Gewinnmaximierung unterzuordnen. In diesem Schema ist kein Platz für verantwortliches, externe Effekte berücksichtigendes Handeln – von einem an Prinzipien der Nachhaltigkeit orientierten Handeln ganz zu schweigen. Bei genauerem Hinsehen wird Handlungsfreiheit überhaupt negiert, modellhaft zugelassen ist nur noch die Adaptation an eine mehr oder weniger bekannte Umwelt. Dass die ökonomische Realität durchaus Abweichungen vom Pfad der unternehmerischen Selbsterhaltung vorsieht, wird natürlich eingeräumt – aber im gleichen Atemzug als dysfunktional und sogar moralisch fragwürdig diskreditiert.¹²

¹¹ „Für den kritischen Beobachter gilt (...) die Faustregel: Die größten Halunken haben die buntesten und dicksten Broschüren und die schönsten Werte.“ (Palazzo 2006: 16) Das ist natürlich aus einer Perspektive heraus formuliert, die Handlungsfreiheit bereits voraussetzt; sonst gäbe es keine Halunken, die gegebene Spielräume opportunistisch ausnützen könnten.

¹² Wie Milton Friedman in einem schon 1970 publizierten Artikel im „New York Times Magazine“ anmerkt, könne die Übernahme sozialer Verantwortung nur bedeuten, „daß der Manager auf eine Weise handelt, die nicht im Interesse seiner Arbeitgeber liegt. Zum Beispiel, indem er, um das soziale Ziel einer gesünderen Umwelt zu fördern, mehr Geld für die Reduzierung der Umweltverschmutzung ausgibt, als es im Interesse der Firma läge oder ihm durch Gesetze vorgeschrieben wird. Oder indem er zur Förderung des sozialen Ziels einer Reduzierung der Armut anstelle qualifizierter Bewerber unqualifizierte Langzeitarbeitslose einstellt und so den Unternehmensgewinn schmälert. In diesen Fäl-

Das neoklassische Modell erfasst freilich nur einen begrenzten Ausschnitt der organisationalen und ökonomischen Realität. Richtig ist, dass Wirtschaftsorganisationen Budgetrestriktionen (budget constraints) unterliegen; sie müssen – zumindest auf längere Sicht – dafür sorgen, dass die entstehenden Kosten durch die erwirtschafteten Erträge gedeckt werden. Gleichwohl ist Gewinnmaximierung, wie z. B. die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie gezeigt hat, nur ein Ziel unter mehreren – vor allem, wenn man Organisationen als Koalitionen widerstreitender Interessen begreift (Cyert/ March 1963). Manager florierender Unternehmen können das bestätigen. So gibt Wendelin Wiedeking (Porsche) im SPIEGEL vom 25. 9. 2006 zu Protokoll: „Ohne Gewinn geht es natürlich nicht, wer weiß das besser als ich. Aber ein möglichst hoher Gewinn kann doch nicht das einzige Ziel eines Unternehmens sein.“ Ebenso wichtig, so der soziologische Neo-Institutionalismus, ist die Sicherung der organisatorischen Identität durch Anpassung an das kulturelle System der Gesellschaft (Meyer/ Jepperson 2005).¹³ Voraussetzung ist allerdings, dass Unternehmen multilinguale Fähigkeiten besitzen: Sie müssen nicht nur die Sprache der Wirtschaft sprechen und verstehen, sondern auch die der anderen Teilsysteme der Gesellschaft.

Richtig ist auch, dass sich Unternehmen durch Anpassungsleistungen am Markt behaupten müssen. Allerdings darf dabei nicht die proaktive Rolle strategischer Unternehmensentscheidungen unterschlagen werden. Unternehmen sind nicht hilflos einer objektiv fassbaren Marktrealität ausgeliefert, sondern schaffen und gestalten Märkte (Karl Weick spricht in diesem Zusammenhang von „enactment“ und „sensemaking“), die dann ihrerseits eine Dynamik entwickeln, welche in einem neoklassischen Wirtschaftsmodell nicht mehr eingefangen werden kann (Weick 1985; Weick 1995). Letztlich ist es gerade die „bounded rationality“ der Unternehmensentscheidung, die auf diesem Felde Handlungsfähigkeit generiert.

len würde der Manager das Geld anderer Leute für allgemeine soziale Zwecke ausgeben.“ (Friedman 2006)

¹³ Das Vordringen der Private-Equity-Fonds, die in Deutschland schon mehr als 5000 Unternehmen unter ihrer Kontrolle haben, stellt neuerdings die allgemeine Gültigkeit des Prinzips der organisatorischen Selbsterhaltung massiv in Frage. Wenn dem Managerkapitalismus die Luft ausgeht, kann auch Organisation nur noch als ephemeres Mittel zum Zweck (der Profitmaximierung für Finanzinvestoren) gedacht werden.

Warum tun sich Unternehmen dann so schwer mit CSR? James Coleman (1991/ 1992) bietet dafür eine Erklärung an, die uns wieder in die soziologisch aufgeklärte Organisationstheorie zurückführt. Nach seiner Diagnose führt die oben skizzierte Verselbständigung der Organisation gegenüber den sie konstituierenden natürlichen Personen zu einer Abkopplung von den Bestimmungsgründen individuellen moralischen Handelns: „Die Lösung der Körperschaften von Einzelpersonen bzw. ihr Aufbau um Positionen, die nur vorübergehend von natürlichen Personen besetzt werden, bedeutet, daß die auf natürliche Personen anwendbare Sozialisation und Normen kein wirksames Mittel mehr darstellen, um verantwortungsvolles Handeln auf seiten von Körperschaften zu gewährleisten.“ (Coleman 1992: 331). Sozialisation und informale soziale Normen fallen innerhalb einer „zone of indifference“ als Mechanismen sozialer Kontrolle aus und werden durch die Orientierung an organisatorischen „belief-systems“ und durch die Fügsamkeit gegenüber organisatorischen Entscheidungen ersetzt. Damit werden auch individuelle Gefühle wie Empörung, Groll, Schuldgefühl oder Scham neutralisiert, die auf moralischen Urteilen aufbauen und entsprechende Handlungen motivieren. Die Moralfähigkeit von Unternehmen ist also nicht prinzipiell, aber doch empirisch durch ihre positionale Struktur eingeschränkt; selbst „tugendhafte“ Motive der Führungsspitze werden im Regelfall durch die Interessen der Körperschaft mediatisiert.

Dabei ist aber zu bedenken, wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die Implementation eines in organisatorische „belief-systems“ eingebetteten „Code of Ethics“ durchaus im Interesse der Unternehmung liegen könnte (laut Josef Wieland sogar liegen muss). Coleman zufolge steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen, wenn die (führenden) Organisationsmitglieder in kommunale Zusammenhänge eingebettet sind. Das gilt besonders für den Typus „Familienunternehmen“ und für Korporationen, deren Manager in ihrem Sozialstatus auf die Anerkennung durch die Gemeinde vor Ort angewiesen sind (ebd.: 308). Allerdings scheinen diese Bedingungen, wie Coleman bedauernd feststellt, eher der Vergangenheit anzugehören: „Wenn eine Körperschaft völlig selbständig ist, von Managern kontrolliert wird, deren Sozialstatus außerhalb der Gemeinde liegt, und von einer Vielzahl von Anlegern besessen wird, die an nichts anderem als hohen Dividenden und steigenden Aktienkursen interessiert sind, stellt sich die Frage, wie sie denn dazu gebracht werden soll, ein ‚guter Bürger‘ zu sein.“ (ebd.: 320) Unter diesen Umständen helfen, so Coleman, nur noch gesetzliche Regelungen bzw. die

Schaffung einer Belohnungsstruktur, die Organisationen dazu veranlassen könnte, auf eine größere Bandbreite sozialer Interessen einzugehen.

So plausibel der von Coleman unterstellte Zusammenhang zwischen kommunaler Einbindung und sozialer Verantwortungsübernahme ist - empirische Studien zur Implementation von CSR würden das wahrscheinlich auch für Deutschland bestätigen -, scheint sich doch seine Skepsis hinsichtlich der Schaffung einer über die kommunale Ebene hinausreichenden moralischen Atmosphäre nicht zu bestätigen. Wenn es mit Nietzsche richtig ist (vgl. Butler 1998: 67 ff.), dass die moralische Frage nach Verantwortung überhaupt erst das moralische Subjekt konstituiert, dann wird man heute feststellen können, dass dieser moralische Diskurs inzwischen über Gemeinde- und Ländergrenzen hinausreicht und allmählich auch global agierende Unternehmen zwingt, sich als Träger sozialer Verantwortung zu positionieren.

5 Literaturverzeichnis

- Alchian, A. A./ Demsetz, H. (1972):* Production, Information Costs, and Economic Organization. In: The American Economic Review 62: S. 777 - 795.
- Allmendinger, J./ Hinz, H. (2002):* Perspektiven der Organisationssoziologie. In: dies. (Hrsg.): Organisationssoziologie (Sonderheft 42/2002 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 9 – 28.
- Aßländer, M. S. (2006):* Unternehmerische Verantwortung und Kultur. In: Beschorner, Th./ Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 17 – 39.
- Bardmann, T. M. (1994):* Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Barnard, C. (1970):* Die Führung großer Organisationen. Essen: Girardet. Bell, D. (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Bieri, P. (2001):* Das Handwerk der Freiheit: Über die Entdeckung des eigenen Willens. München; Wien: Hanser.
- Birnbacher, D. (1995):* Tun und Unterlassen. Stuttgart.

- Butler, J. (1998):* Haß spricht. Zur Politik des Performativen. Berlin: Berlin Verlag.
- Coleman, J. S. (1991/1992):* Grundlagen der Sozialtheorie. München: Oltenbourg Verlag.
- Crane, A./ Matten, D. (2004):* Business Ethics. A European Perspective. Oxford: Oxford University Press.
- Davidson, D. (1990):* Handlung und Ereignis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Drepper, T. (2003):* Organisationen der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Fischer, P (2006):* Politische Ethik. München: Wilhelm Fink Verlag.
- French, P. A. (1992):* Die Korporation als moralische Person. In: Lenk, H./ Maring, M. (Hrsg.): Wirtschaft und Ethik, Stuttgart: Reclam, S. 317 – 328.
- Friedman, M. (2006):* Eine Firma kann nicht sozial sein. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19. 11. 2006.
- Geser, H. (1990):* Organisationen als soziale Akteure. In: Zeitschrift für Soziologie 19, H. 6: S. 401 – 417.
- Greshoff, R. (2006):* „Soziales Handeln“ und „Ordnung“ als operative und strukturelle Komponenten sozialer Beziehungen. In: Lichtblau, K. (Hrsg.): Max Webers „Grundbegriffe“: Kategorien der kultur- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257 – 291.
- Herrmann-Pillath, C. (2002):* Grundriß der Evolutionsökonomik. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Homann, K./ Suchanek, A. (2005):* Ökonomik – eine Einführung, 2. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Jäger, W./ Schimank, U. (Hrsg.) (2005):* Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jensen, M. C./ Meckling, W. H. (1976):* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 3, Nr.4: S. 305 – 360.
- Kant, I. (1983):* Werke in sechs Bänden, Bd. 4: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Kettner, M. (2001):* Moralische Verantwortung in individueller und kollektiver Form. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 146 – 170.
- Keil, G. (2000):* Handeln und Verursachen. Frankfurt a. M.: Vittorio Klostermann.
- Kleinfeld-Wernicke, A. (1993):* Person oder Institution? Zur Frage nach dem Subjekt moralisch verantwortlichen Handelns des Unternehmens. In: Koslowski, P./ Löw, R./ Schenk, R. (Hrsg.): Jahrbuch für Philosophie des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover, Bd. 5, 1994, S. 163 – 180.
- Kneer, G./ Nassehi, A./ Schroer, M. (Hrsg.) (2001):* Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Lautermann, Ch. U. a. (2005):* Ethikmanagement in der Naturkostbranche: eine Machbarkeitsstudie. Marburg: Metropolis.
- Leisinger, K. M. (2003):* Whistleblowing und Corporate Reputation Management. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lohmann, G. (2001):* Unparteilichkeit in der Moral. In: Wingert, L./ Günther, K. (Hrsg.): Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit (Festschrift für Jürgen Habermas). Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 434 – 455.
- Luhmann, N. (1976):* Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984):* Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997):* Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000):* Organisation und Entscheidung. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mead, G. H. (1975):* Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meyer, J. W./ Boli, J./ Thomas, G. M. (2005):* Ontologie und Rationalisierung im Zurechnungssystem der westlichen Kultur. In: Meyer, J. W.: Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 17 – 46.
- Meyer, J. W./ Jepperson, R. L. (2005):* Die „Akteure“ der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. In: Meyer,

- J. W.: Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 47 – 84.
- North, D. C. (1992):* Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Pallazo, G. (2006):* Speakers Corner: Was halten Sie eigentlich davon, dass Unternehmensethik derzeit in aller Munde ist? In: managerSeminare, H. 98 (Mai 2006), S. 16 – 17.
- Pies, I. (2001):* Können Unternehmen Verantwortung tragen? – Ein ökonomisches Kooperationsangebot an die philosophische Ethik. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 171 – 199.
- Pirker, R. (1997):* Die Unternehmung als soziale Institution. Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 67 – 80.
- Quinn, J. B. (1992):* Intelligent Enterprise. New York: The Free Press.
- Scharpf, F. W. (2000):* Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Schimank, U. (2000):* Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. München: Juventa.
- Schrader, U. (2003):* Corporate Citizenship – Das Unternehmen als guter Bürger? Berlin: Logos.
- Schütz, A. (2003):* Theorie der Lebenswelt 1: Die pragmatische Schichtung der Lebenswelt. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Schwinn, T. (2006):* Lassen sich Handlungs- und Systemtheorie verknüpfen? Max Weber, Talcott Parsons und Niklas Luhmann. In: Lichtblau, K. (Hrsg.): Max Webers „Grundbegriffe“: Kategorien der kultur- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 91 – 111.
- Stephan, A. (2001):* Emergenz in kognitionsfähigen Systemen. In: Pauen, M./ Roth, G. (Hrsg.): Neurowissenschaften und Philosophie. München: Wilhelm Fink Verlag, S. 123 – 154.
- Teubner, G. (1987):* Unternehmenskorporatismus. New Industrial Policy und das Wesen der Juristischen Person. In: Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft 2, S. 81 – 85.
- Tugendhat, E. (1993):* Vorlesungen über Ethik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Weber, M. (1980):* Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, M. (1988):* Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 7. Auflage. Tübingen.
- Weick, K. E. (1985):* Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995):* Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.
- Werhane, P. H. (1992):* Rechte und Verantwortungen von Korporationen. In: Lenk, H./ Maring, M. (Hrsg.): Wirtschaft und Ethik. Stuttgart: Reclam, S. 329 – 336.
- Werle, R. (2000):* Technik als Akteur? In: Werle, R./ Schimank, U. (Hrsg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt a. M./ New York: Campus, S. 74 – 94.
- Wieland, J. (2001):* Die Tugend kollektiver Akteure. In: ders. (Hrsg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure. Heidelberg: Physika-Verlag, S. 22 – 40.
- Wieland, J. (Hrsg.) (2004):* Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann.
- Wieland, J. (2005a):* Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Wieland, J. (2005b):* Normativität und Governance. Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Zimmerli, W.C./ Pallazo, G. (1998):* Interne und externe Technikverantwortung des Individuums und der Unternehmen. Zwischen Technik- und Wirtschaftsethik. In: Lenk, H./ Maring, M. (Hrsg.): Technikethik und Wirtschaftsethik. Fragen der praktischen Philosophie. Opladen: Leske+Budrich, S. 185 – 204.

**II. Corporate Social Responsibility und
Corporate Citizenship –
Grenzen und Möglichkeiten in der
Unternehmens- und Gesellschaftspraxis**

Zur Verantwortung von Billigfliegern, oder CSR: Aus Corporate Social Responsibility wird Consumer Social Responsibility

ANDREAS DECKMANN

1 Einleitung – ein neues Marktsegment heizt ein

Den im November des Jahres 2006 abgehaltenen UN-Klimagipfel und die darauf folgenden UN-Klimaberichte des Jahres 2007 haben Medien, Politik und Wissenschaft gleichsam zum Anlass genommen, nahezu täglich ausführlich über die daraus erwachsenen Konsequenzen zu diskutieren. Der Treibhauseffekt, verursacht durch die Zunahme klimaschädlicher Gase wie Kohlendioxid, zieht eine Erwärmung der Erde nach sich, die von Experten auf 1,4 bis 5,8 Grad Celsius bis zum Ende des 21. Jahrhunderts prognostiziert wird. Auch die Folgen sind bekannt: Schmelzende Polkappen, Überschwemmungen küstennaher Regionen, extreme Wetterlagen, Trockenheit und Dürre. Dennoch war die Klimakonferenz für die meisten Beteiligten eine Enttäuschung. Es konnten kaum greifbare Resultate zur Verringerung des Schadstoffausstoßes erzielt werden und sowohl die energiehungrigen USA als auch Schwellenländer wie China und Russland wollen sich auf keine Vereinbarungen zur Reduzierung des Schadstoffausstoßes festlegen, da sie fürchten, in ihrem Wirtschaftswachstum behindert zu werden (vgl. Ehlert 2006: 2).

Angesichts der absehbaren dramatischen Folgen des mittlerweile wahrnehmbaren Klimawandels ist eine umfassende gesellschaftspolitische Debatte entbrannt. Dabei wird zukunftsorientiertes und verantwortungsvolles Handeln von allen Seiten eingefordert. Hier sind nicht nur Industrie und Politik gefragt; vor allem ist auch das Verhalten der Verbraucher zu hinterfragen. Zwar scheinen die Konsumenten in den Industriestaaten für dieses Thema sensibilisiert zu sein, dennoch ist für viele ein Billigflug übers Wochenende zum Shoppen bspw. von Berlin nach Madrid oder London geradezu selbstverständlich geworden.

Der nachfolgende Beitrag soll sich vor diesem Hintergrund mit der Frage nach einem verantwortungsvollen Handeln im so genannten Billigfliegermarktsegment beschäftigen und somit praxisnah die *Corporate Social Responsibility* (CSR) Diskussion aufgreifen. Die dort agierenden Unternehmen haben durch ihre aggressive Preispolitik ein neues Marktsegment geschaffen und können starke Zuwachsraten verzeichnen. Die hierdurch verursachte zusätzliche Belastung der Umwelt, die zu den o.g. dramatischen Klimafolgen wesentlich beiträgt, wird dabei weder von den Verbrauchern, die selbst fragwürdige Geschäftspraktiken in Kauf nehmen, um möglichst günstig zu reisen, noch von der Politik, die sich einen wirtschaftlichen Aufschwung durch die Boombranche erhofft, berücksichtigt (vgl. Michel/ Titz 2007: 2f). Im Folgenden soll erörtert werden, in wie weit das Geschäftsmodell der Low Cost Carrier (im Weiteren auch als LCC bezeichnet), das auf eine radikale Kostenminimierung ausgerichtet ist, Spielraum für verantwortungsvolles Handeln lässt. Geht man dieser Frage konsequent nach, bleibt es nicht aus, die Legitimationsbasis für die Geschäftstätigkeit der LCC grundlegend zu hinterfragen.

2 Geschäftsmodell der Low Cost Carrier

2.1 Entwicklung der Low Cost Carrier

Den Grundstein für die Entwicklung der Low Cost Carrier legte die US-amerikanische Fluggesellschaft Southwest Airlines. Die 1969 gegründete Airline verfolgte das Ziel, Kunden durch massive Kostensenkungen und die effiziente Ausnutzung aller verfügbaren Kapazitäten, Flüge zu den niedrigsten Preisen am Markt anzubieten. Hierfür startete Southwest seine Flüge ausschließlich von regionalen oder Sekundärflughäfen, wodurch eine Minimierung der Flughafengebühren erreicht werden konnte. Darüber hinaus waren die Umschlagzeiten kurz und Flugverspätungen selten. Das Konzept der “No Frills“, bei dem auf klassische Serviceangebote verzichtet wird, war geboren.¹ Noch heute sind dies die zentralen Merkmale des Geschäftsmodells der LCC, mit denen die Kosten so gering wie möglich gehalten werden.

¹ Vgl. Southwest: http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html, Stand: 22.10.2006.

Die Liberalisierung des Luftverkehrs und die erfolgreichen Resultate von Southwest führten bald zu einer Welle von neuen Markteintritten. Alleine in den Jahren 2002 bis 2004 wurden über 20 Low Cost Airlines in Europa gegründet (vgl. Doganis 2006: 22). Als erste europäische Fluggesellschaft hat die irische Airline Ryanair 1985 das Modell von Southwest in Europa umgesetzt.² Heute ist Ryanair mit einem Marktanteil von ca. 27 % Europas größte Billigfluggesellschaft, dicht gefolgt von Easyjet. Der Marktanteil der LCC am Gesamtmarkt beträgt derzeit etwa 25 %.

2.2 Zentrale Merkmale des Geschäftsmodells

Das Geschäftsmodell der Billig-Airlines ist, wie der Name schon sagt, auf die Höhe des Flugpreises ausgerichtet. Durch die Konzentration auf den reinen Personentransport von Flughafen A nach Flughafen B agieren sie nach dem Prinzip der “No Frills“. Service und Extras werden minimiert, um die Kosten- und damit die Preisführerschaft zu erreichen. Ein weiteres wichtiges Merkmal des Geschäftsmodells der LCC ist das Streben nach einer hohen Auslastungsquote.

Dennoch gibt es kein einheitliches Konzept, sondern jede Airline hat eigene Methoden zur Kostensenkung und zur Steigerung der Produktivität entwickelt. Hierzu gehören besonders schnelle Turnarounds und kurze Standzeiten am Boden, um möglichst viele Flugstunden zu erbringen. Auch eine engere Bestuhlung der Maschinen gehört weitestgehend zum Standard bei Billigfliegern. Die zusätzlichen Flugstunden sowie die größere Anzahl verkaufter Sitze führen so direkt zu einer erhöhten Produktivität. Einfach formuliert heißt dies: Mit Flugzeugen verdient man Geld in der Luft und reduziert Kosten am Boden.

2.2.1 Flughafen, Flugplan und Flugzeugflotte

Der Flugplan der LCC basiert auf einem einfachen “Point-to-Pont-Verkehr“. Komplexe Netze und Verbindungen mit mehreren Zwischenstopps nach Art der traditionellen Airlines gibt es nicht. Hierdurch ist eine Optimierung von Anschlussverbindungen nicht notwendig, was die Flexibilität der Fluggestaltung erhöht und entscheidend zur Reduktion der Pla-

² Vgl. Ryanair: <http://www.ryanair.com/site/DE/about.php>, Stand: 1.08.2006.

nungskomplexität beiträgt. Weiterhin konzentriert sich das Streckennetz der Billig-Airlines hauptsächlich auf die Verbindung europäischer Wirtschaftszentren oder Urlaubsziele. Hierbei wird aber fast nie die direkte Konkurrenz mit den traditionellen Linienfluggesellschaften gesucht. Vielmehr werden Parallelmärkte erschlossen, indem so genannte Sekundärflughäfen bzw. Regionalflughäfen angeflogen werden. Statt des Flughafens Frankfurt am Main, fliegt Ryanair beispielsweise den Flughafen Hahn im Hunsrück an, statt London-Heathrow oftmals London-Stansted.

Die ausschließliche Nutzung sekundärer Flughäfen bzw. von Regionalflughäfen stellt einen großen Wettbewerbsvorteil für die Airlines dar und ist daher zentraler Bestandteil des Strategiekonzepts der Billigflieger. Auf der einen Seite verfügen sekundäre Flughäfen oft über freie Kapazitäten und sind leicht zu erschließen. Viel entscheidender ist aber, dass die Flughafengesellschaften den Airlines günstige Flughafengebühren, kürzere Standzeiten der Flugzeuge und vor allem attraktivere Time-Slots für Start und Landung anbieten, was bei den stark frequentierten Flughäfen wie z.B. Frankfurt am Main, nicht möglich wäre.

Die Flotte der LCC besteht in der Regel aus einem einzigen Flugzeugtyp. Hierdurch wird eine starke Komplexitätsreduktion im Bereich der Personalqualifikation erreicht und die Produktivität der Piloten erhöht, da diese nicht auf andere Flugzeugtypen umgeschult werden müssen (vgl. Doganis 2001: 131). Darüber hinaus können die Kosten beim Kauf und der Lagerung von Ersatzteilen sowie bei der Wartung reduziert werden (vgl. Siegener 2003: 35). Ebenso charakteristisch für die Flotte der LCC ist die bereits angesprochene deutlich engere Bestuhlung der Flugzeuge. Hierfür wird teilweise sogar die Küche ausgebaut und die Größe der Toiletten verringert. Durch die gesteigerte Beförderungskapazität sinken die Kosten pro Sitzplatz um ca. 16%. Auch an anderen Stellen der Einrichtung wird gespart. So können z.B. die Reinigungskosten durch den Verzicht auf Sitztaschen und verstellbare Sitzlehnen sowie Fensterschließer reduziert werden.

2.2.2 Prozess- und Servicestrukturen

LCC zeichnen sich vor allem durch schlanke Strukturen aus. Nur Leistungen, die direkt mit dem Kerngeschäft zusammenhängen, werden vom Unternehmen selbst erbracht. Vorleistungen und Tätigkeiten in strategisch irrelevanten Bereichen werden an externe Unternehmen ausgelagert. Auch die Wartung und andere Technikdienstleistungen werden daher nicht selbst,

sondern von spezialisierten Werftbetrieben durchgeführt. Die Flotten der LCC sind meist zu klein, um diese Tätigkeiten selbst kostengünstig durchzuführen und zudem kann der Aufbau eines übermäßigen Fixkostenblocks vermieden werden.

Der Service bei den LCC beschränkt sich auf ein Minimum. Hierdurch entstehen Einsparungen gegenüber den traditionellen Airlines bzw. zusätzliche Einnahmequellen, wenn Snacks und Getränke kostenpflichtig angeboten werden. Ein zusätzlicher positiver Effekt: Die Waschräume werden seltener besucht, wodurch bei Mittelstreckenflügen das Frisch- und Brauchwasser nur bei jedem zweiten Flug gewechselt werden muss. Sogar die bei Linienfluggesellschaften obligatorischen Kissen und Decken werden bei den Billigfliegern wegen der zusätzlichen Reinigungskosten in der Regel nicht angeboten.³

Auch beim Personal werden die Einsparpotenziale von den LCC genutzt. Zum einen werden junge Crews mit geringen Einstiegsgehältern eingesetzt und zum anderen befindet sich nur die gesetzlich vorgeschriebene Mindestanzahl von Crewmitgliedern an Bord. Darüber hinaus hat das Personal bei den Billig-Airlines häufig zusätzliche Aufgabenbereiche zu bewältigen. So verlässt bspw. die Crew das Flugzeug zwischen zwei Flügen oftmals nicht, sondern führt in dieser Zeit die Kabinenreinigung durch. Auf zusätzliches Reinigungspersonal kann somit verzichtet werden.⁴ Zudem achten die LCC darauf, dass ihr Personal möglichst nicht in Gewerkschaften organisiert ist. Für die Unternehmen unvorteilhafte Tarifverträge können so umgangen und die Arbeitszeiten der Mitarbeiter bis an die Grenze des gesetzlich möglichen ausgedehnt werden. Im Vergleich mit den traditionellen Airlines sind die Personalkosten bei den LCC daher wesentlich niedriger.

2.2.3 Vertriebs- und Preiskonzept

Die Vertriebskosten gehören zu den größten Kostenfaktoren einer Airline (vgl. Siegner 2003: 37). Eine Reduzierung dieser Kosten haben die LCC durch den Direktvertrieb über das Internet erreicht. Die Flüge der meisten Billig-Flieger sind lediglich online oder über Callcenter buchbar, wodurch erhebliche Kosteneinsparungspotenziale erreicht werden (vgl. Doganis 2006: 175). Flugtickets von Ryanair werden bspw. zu 95 % via Internet

³ Vgl. Urlaub.de: <http://www.urlaub.de/billig-flieger.0.html>, Stand: 1.08.2006.

⁴ Vgl. ZDF: <http://www.zdf.de/ZDFde>, Stand 04.08.2006.

gekauft, die restlichen 5% der Tickets werden über eine telefonische Hotline vertrieben. Um den Kauf der Tickets über das Internet weiter zu forcieren, bieten einige LCC den Kunden besondere Anreize; so werden Sonderaktionen (Rabatte) ausschließlich über das Internet angeboten.⁵ Findet dennoch eine Buchung über ein Reisebüro statt, werden die zusätzlichen Kosten an die Kunden weitergegeben. Auch auf das Ausstellen der Tickets verzichten die Airlines.

Die Preisgestaltung der Flugtickets ist ein weiterer zentraler Baustein im Geschäftsmodell der LCC. In der Werbung der LCC werden ausschließlich die günstigsten Ticketpreise propagiert, die einem Lockangebot gleich kommen, da der Kunde keinen Anspruch auf den niedrigen Preis hat und nur ein begrenztes Sitzplatzkontingent zu diesem Preis verfügbar ist. Meist bekommt nur derjenige das Ticket zum Schnäppchenpreis, der schon Monate im Voraus bucht. Je näher der gewünschte Abflugtermin rückt, desto mehr steigen die Ticketpreise an. Auch beinhalten die beworbenen Preise in der Regel keine Steuern und Gebühren, so dass die Differenz zu den Preisen traditioneller Airlines umso größer erscheint.

3 Kritische Reflexion des Geschäftsmodells

3.1 Integrative unternehmensethische Reflexion des Geschäftsmodells

Auf Basis der zuvor systematisch aufgezeigten signifikanten Faktoren des Geschäftsmodells der LCC ist es nun möglich, dieses Geschäftsgebaren vor der Frage verantwortungsvollen Handelns zu beleuchten (vgl. Petersen 2006: 73 f). Somit geht man der normativen Fragestellung nach dem Guten und Richtigen bestimmter Entscheidungen und Handlungen nach; also einer grundlegend ethischen (vgl. Deckmann 2000: 155 f). Da der Fokus auf dem Geschäftsmodell der LCC liegt, handelt es sich dabei exakt um eine unternehmensethische Betrachtung. „Unternehmensethik beschäftigt sich mit der Rekonstruktion, Reflexion und präskriptiven Neuorientierung der Handlungen und Normen von Unternehmen, durch die Interessen, Ansprüche oder Rechte anderer betroffen sind.“ (Deckmann 2000: 163)

⁵ Vgl. hierzu bspw. EasyJet: http://www.easyJet.com/DE/Unsere/Informationspaket/infopack_internet.html, Stand: 01.08.2006.

Als Ausgangspunkt der folgenden Reflexion wird der integrative Unternehmensethikansatz von Ulrich gewählt (vgl. Ulrich 1997: 428 f). Unternehmerische Handlungen einschließlich des Gewinnstrebens seien demnach stets einer vorbehaltlosen Legitimitätsbedingung unterzuordnen. Ulrich versucht dabei, einen Ansatz zu entwerfen, der den Dualismus zwischen ethischer Rücksichtnahme und unternehmerischer Erfolgsnotwendigkeit überbrückt: „Es kommt darauf an, dass Unternehmensethik sowohl den Gesichtspunkten der ethischen *Verantwortbarkeit* aller Folgen der Geschäftstätigkeit als auch dem Erfordernis der ökonomischen *Zumutbarkeit* ihrer Postulate für den Unternehmer, der sich unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen behaupten muss, im Ansatz Rechnung trägt. ... Statt Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben auf gleicher Ebene (horizontal) zu betrachten, ist das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg vertikal zu denken und die Unternehmensethik so zu konzipieren, dass sie die normativen Grundlagen und Voraussetzungen und damit gleichsam den tragfähigen „Werteboden“ legitimen unternehmerischen Erfolgsstrebens klärt.“ (Ulrich 1998: 20)

3.2 Zweistufiges Verantwortungsmodell

3.2.1 Erste Verantwortungsstufe – LCC im Fokus der Geschäftsethik

Einen wesentlichen Baustein des integrativen Ansatzes stellt Ulrichs zweistufige Konzeption der Unternehmensethik dar. Auf der ersten Stufe der Verantwortung – der Stufe der Geschäftsethik – steht die unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe (das Geschäftsmodell) im Fokus der Betrachtung. An das Unternehmen wird dabei die Forderung gestellt, ausschließlich gesellschaftlich legitime und sinnvolle Strategien zur Existenz- und Erfolgsicherung einzusetzen. „Aus der Perspektive der integrativen Unternehmensethik ist hier der systematische Gedanke wesentlich, dass die Lebensdienlichkeit der unternehmerischen Wertschöpfungs-idee als die konstitutive ethische und funktionale Grundlage des Geschäftserfolgs verstanden wird, wobei aber der kategorische Vorrang der begründenden Lebensdienlichkeit vor der betriebswirtschaftlichen Erfolgsträchtigkeit durchzuhalten ist. ... Je tragfähiger der ethische Unterbau einer Geschäftsstrategie ist, umso leichter wird es in der Regel sein, eine unternehmerische Synthese zwischen

Ethik und marktstrategischer Erfolgslogik zu finden.“ (Ulrich 1997: 432) Bereits der Unternehmenszweck an sich muss also nachweislich die Schaffung lebensdienlicher Werte aufweisen können.

Die unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe, im Fall der LCC die kostengünstige Personenbeförderung im Luftverkehr, könnte in diesem Zusammenhang auf den ersten Blick als weitestgehend unkritisch eingestuft werden. Verglichen mit den traditionellen Airlines wird ein nahezu identischer Unternehmenszweck verfolgt, allerdings mit dem wesentlichen Unterschied, dass wie bereits ausgeführt, die Transportdienstleistung auf ihren Kern reduziert und zu augenscheinlich wesentlich günstigeren Konditionen angeboten wird. Zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells der LCC ist die Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft, nach der mögliche Kostensenkungspotenziale radikal genutzt werden, um sich weiter auf dem Markt behaupten zu können. Ein Verlust dieses strategischen Merkmals ist aus Sicht der Unternehmen und auf Grund ihrer Interpretation der Marktlogik nicht akzeptabel. Betrachtet man die Kaufentscheidung der Kunden, so wird der betriebswirtschaftliche Zwang zur Kostenreduktion deutlich. Die Passagiere der LCC sind bereit, zahlreiche Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, um die Kosten für das Flugticket möglichst gering zu halten. Bei einem Großteil der Kunden wird die Nachfrage nach der Dienstleistung sogar erst durch den geringen Preis erzeugt und so wird der Preis zum entscheidenden Kaufkriterium.

Durch diese Tatsache jedoch generieren die LCC nachweislich einen zusätzlichen Markt für Flugreisen, da ein Großteil der Kunden auf die Flugreise zu einem höheren Preis verzichtet hätte oder auf andere Transportmittel (Bus, Bahn, PKW) ausgewichen wäre. Eine breit angelegte Studie unter Fluggästen ergab, dass ca. 60 % der Reisenden ihre Buchung ohne die niedrigen Preise der LCC überhaupt nicht unternommen hätten. Somit eröffnen sich ganz neue Märkte und Kundensegmente für die Billigflieger, welche nicht nur mit den traditionellen Airlines konkurrieren, sondern auch mit anderen Transportsystemen, wie etwa dem Schienenverkehr, der Strasse oder der Schifffahrt. Die LCC scheinen sich damit ihre Nachfrage selber zu schaffen und aus eigenem Antrieb für das entsprechende Angebot zu sorgen. Hauptmotiv für eine Flugreise sind für einen Großteil der Passagiere die plötzlich erschwinglichen Kurzreisen und Städtetouren, die zwischen zwei und fünf Tagen dauern. Diese Entwicklung wird durch die entsprechenden Flugpläne und -ziele von den LCC bewusst gesteuert und unterstützt.

Der dabei generierte Anstieg des Flugverkehrsvolumens hat aber starke Umweltbelastungen, insbesondere auch für die betroffenen Regionen zur Folge. Aus sozial-ökologischer Sichtweise lässt sich feststellen, dass durch ein erhöhtes Flugaufkommen (bedingt durch LCC), die flugbedingten Treibhausgas- und Lärmemissionen drastisch ansteigen. Dies ist besonders kritisch, da bewiesenermaßen die Abgasemissionen in Flughöhe zu einer besonders starken Umweltbelastung (inkl. den klimatischen Treibhauseffekten) führen (vgl. Michel/ Titz 2007: 2 f).

3.2.2 Zweite Verantwortungsstufe – LCC im Fokus republikanischer Unternehmensethik

Auf der zweiten Stufe der Verantwortung - der Stufe der republikanischen Unternehmensethik - wird das Engagement des Unternehmens in der kritischen Öffentlichkeit für die öffentliche Sache (res publica) thematisiert, d.h. es geht um die branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung (vgl. Ulrich 1997: 434 sowie 1998: 24 f). Der Begriff „republikanisch“ wird in diesem Zusammenhang als Rückbesinnung auf den Begriff der res publica, als die öffentliche Sache freier, gleicher und mündiger Bürger, verstanden. Nach Ulrich stellt die unbegrenzte Gemeinschaft mündiger Wirtschaftsbürger, auch als kritische Öffentlichkeit bezeichnet, den gedanklichen Ort der argumentativen Legitimation für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen dar. Im Rahmen der zweiten Verantwortungsstufe geht es um eine Reflexionsebene, die bei den Unternehmen eine kritische Hinterfragung gegebener Wettbewerbsbedingungen, die in unternehmerische Dilemmasituationen führen, voraussetzt, sowie eine branchen- u. ordnungspolitische Mitverantwortung für ethisch verantwortbare Standards und Rahmenbedingungen des Wettbewerbs fordert (vgl. Ulrich 1997: 430). Werden ordnungspolitische Defizite ermittelt, ist es demnach die unmittelbare Pflicht des Unternehmens, die Missstände zu benennen und zu versuchen, diese durch eine ordnungspolitische Strategie auf der Ebene der Politik und Branchenverbände zu beseitigen.

Da der Flugverkehr grundsätzlich mit Risiken verbunden ist, werden in jedem Land Normen (z.B. Gesetze und Verordnungen zur Flugsicherheit) von institutioneller Seite festgelegt, die von den Fluggesellschaften eingehalten werden müssen. Die Umsetzung und Einhaltung dieser ist also auch für die LCC zwingend notwendig, um eine Start- und Landegenehmigung zu erhalten. So hat bspw. Southwest in den über 30 Jahren seines Bestehens

mit inzwischen 2800 täglichen Flügen bisher keinen Todesfall zu beklagen. In Deutschland unterliegen die LCC denselben strengen Bestimmungen und Kontrollen des Luftfahrt-Bundesamtes wie jede andere Airline auch. Ein Engagement, das über diese unvermeidbaren ordnungspolitischen Rahmenbedingungen hinausgeht, ist allerdings nicht zu erwarten. Die hierdurch entstehenden Kosten würden für die LCC eine zusätzliche Belastung darstellen, und somit dem Geschäftsmodell der Billigflieger entgegen laufen.

Die massive Subventionierung der Luftverkehrsbranche zusammen mit der fehlenden Anlastung externer Umweltkosten führt zu Preisen im Luftverkehr, die nicht den wirklichen gesellschaftlichen Kosten entsprechen. Verbraucher- und Umweltverbände fordern seit langem die Einführung einer europaweiten Energiesteuer, da Flüge ins Ausland bisher Mehrwertsteuerfrei sind. Der gewerbliche Luftverkehr ist von der Mineralölsteuer, der Ökosteuer und der Mehrwertsteuer auf internationale Tickets befreit. Auch eine Kerosinsteuer wird bisher nicht erhoben.⁶ Die Wettbewerber der LCC auf den Kurzstrecken, d.h. Busse und Bahnen, zahlen dagegen diese Steuern, was zu Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Verkehrsträgern führt. Für das Beispiel Deutschland bedeutet dies folglich, dass die Preise der Deutschen Bahn im Vergleich zu denen der LCC relativ zu hoch sind, und die LCC einen erleichterten Markteintritt haben (Siegener 2003: 8).

Des Weiteren wird der faire Wettbewerb zwischen den Verkehrsträgern am Boden ebenfalls behindert. So bezahlt bspw. die britische Gesellschaft easyJet am Flughafen Dortmund nur ein fünftel der Gebühren, die der etablierten deutschen Airline Lufthansa in Rechnung gestellt werden. Während easyJet jährlich hohe Gewinne verzeichnet, steigen die Verluste am Flughafen in Dortmund stark an (vgl. VCD 2005: 2). Die von den LCC bevorzugten sekundären Flughäfen (Regionalflughäfen) werden durch die regionale Politik in der Regel massiv subventioniert, da insbesondere in den häufig strukturschwachen Regionen eine erhebliche Verbesserung der regionalen Ökonomie erwartet wird. Dies führt unter Anderem zum Ausbau von Landebahnen oder anderen Standortinvestitionen (vgl. Siegener 2003: 47). Die Anspruchsinhalte der fliegenden Wettbewerber beziehen sich vor allem auf ein Verbot von subventionierten Dumpingangeboten. Im Jahre 2003 verbot ein Straßburger Gericht nach einer Klage von Air France sämtliche

⁶ Vgl. http://www.oeko-steuer.de/pages/news_kerosinsteuer.phtml, Stand: 01.08.2006.

Subventionen an Ryanair. Ryanair habe die Preise der französischen Airline mithilfe von Subventionsmitteln auf der Strecke Strassbourg - London ständig unterboten, bis Air France diese Strecke nicht mehr aufrechterhalten konnte.⁷

Aber auch die Mitarbeiter der LCC und die Gewerkschaften erheben den Anspruch auf bessere Arbeitsbedingungen bzw. auf das Recht Gewerkschaften zu gründen. Zwar schaffen LCC wie Ryanair Arbeitsplätze; den Arbeitsbedingungen oder etwa der Arbeitsplatzsicherheit wird von dem Unternehmen jedoch keine Aufmerksamkeit geschenkt. Die European Transport Workers Federation hat bereits einen Aktionsplan gegen die sozialen Praktiken von Ryanair verabschiedet. Die wichtigsten Punkte der ETF-Strategie sind die Anerkennung der Gewerkschaften und die Maßgeblichkeit des Landesrechts für den Arbeitsvertrag, in dem die Beschäftigten regelmäßig ihre Arbeitsleistungen erbringen.

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass es im Verständnis der zweiten Verantwortungsstufe notwendig wäre, die wesentlichen internen und externen Stakeholder in weitaus stärkerem Maße zu berücksichtigen. Die bisherige Erfahrung zeigt jedoch, dass LCC wie Ryanair diesen „Aufwand“ erst dann betreiben, wenn bei Unterlassung eine maßgebliche Unternehmensschädigung unvermeidbar wäre. Die von Ulrich konzipierte Legitimation unternehmerischer Aktivitäten durch ihre Stakeholder ist bei den meisten Unternehmen bis heute nicht oder nur unzureichend losgelöst von Gewinnerwartungen oder Imagebelangen. Im Sinne des vorgestellten integrativen, zweistufigen Verantwortungskonzepts findet die Reflexion eines kritischen Sachverhalts bei den LCC in den seltensten Fällen statt; vielmehr folgt man einer betriebswirtschaftlich reduzierten Sachlogik, in der das Streben nach Gewinnmaximierung allem anderen vorrangig ist.

4 Fazit und überraschender Ausblick – heizt den Konsumenten ein

Abschließend kann festgestellt werden, dass das Geschäftsmodell der LCC im Prinzip keine Spielräume für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne eines lebensdienlichen, zukunftsorientierten Strebens lässt. Die Deutung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Billigflieger beschränkt sich bisher einzig auf die Umsetzung der ordnungspolitischen

⁷ Vgl. <http://www.pilots.de/64.233.183.104>; Stand: 01.08.2006.

Rahmenvorgaben. Innerhalb ihres legalen Handlungsspielraums werden alle Möglichkeiten zur Kostenreduktion ausgenutzt, auch wenn sich dieses Vorgehen eindeutig negativ auf verschiedene Stakeholder auswirkt bzw. legitime Ansprüche unterschiedlichster Art ausblendet. Dies betrifft nicht nur die Folgen des vermehrten Kohlendioxidausstoßes oder die direkte Belästigung von Anwohnern durch Lärmemissionen. So ist auch die Verwendung von Subventionsgeldern in Millionenhöhe ohne die Schaffung sicherer Arbeitsplätze unter branchenüblichen Arbeitsbedingungen sowie die Finanzierung eines subventionierten Preiskampfes zwar legal aber gesellschaftspolitisch höchst fragwürdig. Auch die Unterdrückung von gewerkschaftlichem Einfluss wird durch legale Tricks erreicht, dient aber ausschließlich dem Zweck, die eigene Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitnehmern zu stärken, um letztlich wieder einen Vorsprung im Preiskampf zu haben.

Das Potenzial der unternehmensethischen Reflexion wird demnach im betrachteten Fall in großem Maße von den Grenzen der Gesetzgebung definiert. Da das Geschäftsmodell der Billigflieger und auch das aktuelle Nachfrageverhalten der Verbraucher offenbar keinen geeigneten Platz für unternehmensethische Überlegungen bieten, wird der Impuls zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung im Marktsegment der LCC kaum aus den Unternehmen selbst kommen. Ordnungspolitische Reglementierung statt dialogischer Verständigung zwischen Unternehmen und Stakeholdern rückt scheinbar zwangsläufig in den Blickpunkt.

Nachdem in diesem Beitrag ganz bewusst aus einer unternehmensethischen Mikroperspektive heraus sehr fokussiert auf das Geschäftsmodell und den daraus resultierenden Konsequenzen eingegangen wurde, lohnt abschließend durchaus noch einmal ein kurzer Blick darauf aus der Makroperspektive: Wenn auf der einen Seite bei einigen traditionell relevanten Stakeholdern (in der Politik würde man von Akteuren sprechen) zu wenig Einflussmöglichkeiten (bspw. Umweltinitiativen, Gewerkschaften), vielleicht aber auch einfach nur fehlende Aktivität zu konstatieren ist und auf der anderen Seite zwischen zwei zentralen Marktakteuren, Verbraucher und LCC eine Koalition der Unvernunft im Sinne von Handlungen, die letztlich zu lebensfeindlichen statt lebensdienlichen Resultaten (negative externe Effekte) führen, besteht, handelt es sich um einen klassischen Fall von Marktversagen. Die praktischen Antworten darauf sind dann ebenso einfach und alt wie zugleich unbefriedigend. Der Staat sollte intervenieren und kann dann letztlich nur das Fliegen, insbesondere das Kurzstreckenfliegen entweder über die bekannten umweltpolitischen Instrumente Abga-

ben und Zertifikate drastisch verteuern oder gar über Auflagen bzw. verändertes Haftungsrecht einschränken (die Abgabensenkung wird ganz aktuell bereits parteiübergreifend gefordert). Doch hat sich in der Vergangenheit schon häufiger gezeigt, dass dem Marktversagen ein Staatsversagen in Form einer fehlgeschlagenen praktischen umweltpolitischen Gegensteuerung folgt (vgl. Deckmann 2000: 143 f).

Angesichts dieser Erkenntnis droht die bisherige Diskussion um verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen (*Corporate Social Responsibility* (CSR) - Diskussion) in vielen Fällen ins Leere zu laufen. Als weitere Option zu den „üblichen Verdächtigen“ Unternehmen und Staat scheint es insofern von großer Bedeutung noch einmal ganz fundamental über die Rechte, Pflichten und Werte von Bürgern in ihrer Rolle als Verbraucher nachzudenken, d.h. Verbraucherpolitik aus einem gänzlich neuen Blickwinkel - sprich Konsumentenethik - zu thematisieren. Auf der praktischen Suche bspw. nach einer intelligenten Steuerung und Begrenzung des Kohlendioxid-Ausstoßes in den Industrieländern wird dann die Verantwortung des Bürgers als Konsument zum zentralen Ansatzpunkt eines zukunftsorientierten, lebensdienlichen Handelns. Der Begriff CSR könnte bestehen bleiben, nun aber mit einer neuen Ausrichtung: *Consumer Social Responsibility*.

5 Literaturverzeichnis

- Deckmann, A. (2000): Integrative Unternehmenspolitik aus umweltökonomischer und unternehmensethischer Perspektive, Berlin.
- Doganis, R. (2001): The airline business in the 21st century, London, New York.
- Doganis, R. (2006): The airline business, 2nd ed., Oxon, New York.
- Ehlert, S. (2006): Heiße Luft in Nairobi, in: Berliner Zeitung, 18.11.2006, S. 2.
- Michel, J.; Titz, S. (2007): Der Weg zur Klimawende, in Berliner Zeitung 05.05.2007, S. 2-3.
- Petersen, T. (2006): Unternehmensethik und Verantwortung, in: Beschoner, T.; Schmidt, M. (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels, München 2006, S. 73-90.

- Siegener, E. (2003):* Geschäftsmodellanalyse einer klassischen Airline im Vergleich zu Low Cost Carriern an Hand der Beispiele Lufthansa, Ryanair und Germanwings, Trier.
- Ulrich, P. (1997):* Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern.
- Ulrich, P. (1998):* Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung an? - Integrative Unternehmensethik in fünf Thesen, in: Ulrich, P; Wieland, J (Hrsg.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern 1998, S. 15-27.
- VCD Newsletter (2005):* Flugverkehr und Umwelt, VCD, 6. Ausgabe, 2005.

6 Internetquellen

- http://www.easyJet.com/DE/Unsere/Informationspaket/infopack_internet.html, Zugriff: 01.08.2006.
- http://www.oeko-steuer.de/pages/news_kerosinsteuer.phtml, Zugriff 01.08.2006.
- http://64.233.183.104/search?q=cache:cl1XYM2u1P0J:www.pilots.de/ubb/NonCGI/Forum1/HTML/002115.html+Dumpingpreise+Ryanair&hl=de&gl=de&ct=clnk&cd=3&lr=lang_de&client=firefox-a, Zugriff: 01.08.2006.
- <http://www.ryanair.com/site/DE/about.php>, Zugriff 1.08.2006.
- http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html, Zugriff: 22.10.2006.
- <http://www.urlaub.de/billig-flieger.0.html>, Zugriff: 01.08.2006.
- <http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/3/0,1872,2196323,00.html>, Zugriff: 04.08.2006.

Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft: Wie das Miteinander von Profit und Non-Profit gelingen kann und woran es manchmal scheitert

ACHIM HALFMANN

1 Der Sozialstaat erreicht seine Grenzen

"Deutschland ist nach Frankreich der zweitgrößte Sozialstaat der Welt", meldete das Institut der deutschen Wirtschaft am 16. September 2006. Das IW bezieht sich auf eine Modellrechnung der OECD, nach der die deutsche Nettosozialleistungsquote im Jahr 2001 mit 30,8 Prozent um 8,3 Prozent über dem OECD-Durchschnitt lag. Selbst die klassischen Wohlfahrtsstaaten Schweden und Dänemark blieben danach hinter Deutschland zurück. Die Entwicklung des deutschen Sozialstaates hat Geschichte. Ursprünglich bürgerschaftlich organisierte und finanzierte Hilfen wurden zunehmend in den Katalog staatlicher Aufgaben integriert. Lassen Sie mich einige Beispiele aus einem mir vertrauten Feld sozialstaatlichen Handelns geben:

Im Spätmittelalter kommt es in den aufstrebenden Städten zu einer Erosion des sozialen Sicherungssystems Familie. Als Konsequenz daraus entsteht das Bettlertum. Aus den Ständen heraus entstehen Stiftungen und einzelne karitative Projekte, die sich dieser Not stellen. Die Städte reagieren ordnungspolitisch: In Amsterdam wird im Jahr 1592 für Bettler, Vagabunden und Kleinkriminelle das erste Zuchthaus gegründet – der Beginn der Geschichte des modernen Strafvollzuges. Als im Verlauf der folgenden Jahrhunderte die Gefängnisse immer mehr zu finsternen Löchern verkommen, ist es die Reaktion der christlich-humanistisch geprägten Bürgergesellschaft, die zu neuen Reformen führt: In Düsseldorf wird im Jahr 1846 die erste Gefängnisgesellschaft auf deutschem Boden gegründet, die fortan Lehrer und Pfarrer im Strafvollzug beschäftigt. Im ausgehenden 19. Jahrhundert werden viele sozialstaatliche Aufgaben von der Bürgergesellschaft organisiert und finanziert und schrittweise in den Leistungskatalog des Staates übernommen – auch im Strafvollzug. Das Engagement der Bürgergesell-

schaft kommt im Jahr 1933 mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten fast völlig zum Erliegen. Der Wiederaufbau ab 1945 bringt moderne Leistungsgesetze. Das Subsidiaritätsprinzip und die staatliche Finanzierung sozialer (Pflicht-)Aufgaben sind darin verankert. Im ausgehenden 20. Jahrhundert kommen die öffentlichen Haushalte zunehmend in Finanzierungsnot – und zwar insbesondere durch die explodierenden Kosten im Sozialleistungsbereich. Nun drohen massive Leistungseinbußen.

2 Non-Profit-Organisationen in der (Finanz-)Krise

For-Profit-Unternehmen, die mit Non-Profit-Organisationen kooperieren wollen, müssen ihr gegenüber verstehen. Dazu gehört folgende Erkenntnis: Nach unterschiedlichen Schätzungen sind über 90 Prozent aller durch so genannte freie Träger (oder moderner: NGOs) erbrachten Sozialleistungen im steuerfinanziert. Altenpflege, Jugendhilfe, Suchthilfe, Behindertenhilfe und vieles mehr sind Aufgaben, die von in den sechs Wohlfahrtsverbänden organisierten Vereinen wahrgenommen werden: Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Deutsches Rotes Kreuz, Diakonie und der Jüdische Wohlfahrtsverband haben zusammen etwa 1,3 Millionen hauptamtlich Beschäftigte, 2,5 bis 3 Millionen ehrenamtliche Mitarbeiter und verantworten einen Jahresumsatz ca. 55 Mrd. EUR.

Das Wegbrechen öffentlicher Förderung führt in diesen Tagen zu einem massiven Trägersterben – etwa im Bereich der Berufs- und Ausbildungshilfen. Die bequeme staatliche Finanzierung hat manchen freien Trägern zu einem Spezialisten im Förderungsdschungel und in der Ausfüllung von Projektanträgen werden lassen und ihn zugleich dazu verleitet, die eigene Basis in der Gesellschaft nicht zu pflegen. So finden sich manche Träger heute in einer paradoxen Doppelproblematik: auf den Staat ausgerichtet zu sein und dort keine (ausreichenden) finanziellen Mittel zu erhalten – und zugleich unzureichend in der Gesellschaft verankert zu sein, der das eigene Engagement gilt.

3 Unternehmen als Akteure in der Zivilgesellschaft

Die Neubewertung der Rollen gesellschaftlicher Akteure bedeutet für den Staat, dass er die Position des für alle gesellschaftlichen Problemlagen zuständigen Über-Vaters räumt. Dies wird in der Öffentlichkeit auch deutlich

so wahrgenommen – gemeinsam mit der Wahrnehmung der begrenzten Handlungsressourcen des Staates angesichts der Globalisierung. Begriffe wie Zivilgesellschaft oder ehrenamtliches Engagement fallen in der öffentlichen Diskussion heute deutlich häufiger. Bei der Suche nach den neuen gesellschaftssteuernden Kräften geraten auch die Unternehmen in den Blickwinkel des öffentlichen Interesses.

Zum einen gelten sie (ob zu Recht mag dahingestellt bleiben) als Gestalter und Gewinner der Globalisierung. Und zum anderen gewinnen sie als möglicher zukünftig bedeutsamer Akteur (und Finanzier) innerhalb der Bürgergesellschaft an Bedeutung. Was der Staat nicht mehr leisten kann, das leisten die Unternehmen, würde die Formel dafür grob vereinfacht und stark überzeichnet lauten. Dennoch: Für die Corporate Social Responsibility zeichnet sich hier ein deutlicher Driver und ein hohes Risiko ab: Wenn es den Unternehmen nicht gelingt, sich als *ein* Handelnder innerhalb der Bürgergesellschaft zu positionieren und im Konzert mit anderen Akteuren tätig zu werden, dann werden sie sich wohl nur unzureichend vor überfrachteten Erwartungen schützen können. Wenn man die Begrifflichkeiten genau nimmt, dann sind Unternehmen wie Vereine Nichtregierungsorganisationen und Bestandteil der Zivilgesellschaft. Die Unterscheidung verlief dann entlang der Merkmale Non-Profit und For-Profit:¹

Zivilgesellschaft:	
Bürger und Nichtregierungsorganisationen (NGO):	
Non-Profit (Vereine)	For-Profit (Unternehmen)

4 Zur Unterschiedlichkeit von Non-Profit und For-Profit

Wenn Unternehmen sich als Teil der Zivilgesellschaft verstehen und in Netzwerken mit anderen Akteuren handeln, dann müssen sie deren Identität kennen und deren Sachzwänge und Handlungsmuster verstehen. Unter-

¹ Alle in diesem Artikel gezeigte Abbildungen sind eigene Darstellungen.

nehmen und Verbände funktionieren deutlich unterschiedlich; das hat jeder festgestellt, der sich aus einem Unternehmen ehrenamtlich in einem Verein oder Verband engagiert oder der beruflich einmal die Seite gewechselt hat. Die folgende Tabelle greift einige grundsätzliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf:

gemeinsame und unterschiedliche Eigenschaften von		
For Profit (Unternehmen)		Non Profit (Vereine)
	Gestaltungsvielfalt: Ziele, Methoden, Organisationsformen ...	
	Definierter Nutzen für definierte Personengruppen	
Nutzen für die Eigentümer vorrangig		Nutzen für die "Eigentümer" ausgeschlossen
Eigenfinanzierung (Umsatzfinanzierung)		Fremdfinanzierung (Förderungen & Spenden)
Bürgerbeteiligung als Mitarbeiter und Leistungsempfänger		Bürgerbeteiligung in der Organschaft (bilden die Trägerschaft)
öffentlich als Globalisierungsgewinner wahrgenommen		öffentlich als Globalisierungsgegner / -verlierer wahrgenommen

Lassen Sie mich die Unterschiedlichkeit an einem weiteren aktuellen Beispiel verdeutlichen: der Kundenorientierung. Konsequente Kundenorientierung ist ohne Zweifel für ein erfolgsorientiertes Wirtschaftsunternehmen unerlässlich. In gemeinnützigen Tätigkeitsfeldern gibt es aktuell eine lebendige Diskussion dazu, wer hier den eigentlich der Kunde ist: der Geldgeber (sprich: die öffentlichen Haushalte) oder der Leistungsempfänger (sprich: Klient):

Geldgeber (öffentliche Hand, Spender ...)	Non-Profit- Organisation	Leistungsempfänger Jugendliche Alte, Ar- beitslose, Süchtige ...)
Kapital >>>>>>>>>>>	>>>>>>> Leistung >>>>>>>>	>>>>>>>>>>> Benefit

5 Herausforderungen an Non-Profit-Organisationen

Den Handelnden im Non-Profit-Bereich stellen sich heute vielfältige Herausforderungen. Zu den zentralen Herausforderungen gehören:

- Die Wohlfahrtsverbände begegnen einer zunehmenden öffentlichen Kritik am Geschäft mit der Not und werden zunehmend kritisch als Spendenmittelverwalter wahrgenommen.
- Die drastische Reduzierung der Fördermittel aus Bund, Ländern und Kommunen haben wir bereits erwähnt.
- Auf dem Wohlfahrtsmarkt wächst in fast allen Bereichen (Altenhilfe, Krankenpflege, Jugendhilfe, ja selbst im Strafvollzug) eine private Konkurrenz heran, die Leistungen billiger erbringt.
- Angesichts dieser Herausforderungen brauchen Non-Profit-Organisationen eine Professionalisierung ihres Managements.
- Und es geht für sie zentral um die Gewinnung neuer ehrenamtlicher Mitarbeiter, Mitglieder und Vorstände, also um die Verankerung in der Gesellschaft.

6 Bandbreite des Non-Profit-Sektors

Diesen Herausforderungen begegnen Vereine und Verbände sehr unterschiedlich. Denn: Unter ihnen spiegelt sich eine riesige Bandbreite an gesellschaftspolitischen Vorstellungen und Handlungszielen wider. Lassen Sie mich aus meinem Erfahrungsbereich – der Diakonie – ein Beispiel für die Bedeutung des ideengeschichtlichen Hintergrundes geben: In der Bergpredigt findet sich der bekannte Satz von Jesus Christus: "Habt Acht auf eure

Frömmigkeit, dass ihr die nicht übt vor den Leuten, um von ihnen gesehen zu werden; ihr habt sonst keinen Lohn bei eurem Vater im Himmel." (Matthäus 6,1 nach Luther 84). Dieser Maßstab bedeutet für viele Christen, dass sie sich mit dem Gedanken "Tue Gutes und rede darüber" und der bei der CSR angestrebten win-win-Situation zunächst schwer tun. Hier ist auch eine theologische Reflexion angezeigt. Die Zugehörigkeit der Vereine zu den jeweiligen Spitzenverbänden lässt eine erste Positionierung erkennen.

Vereine und Verbände zeichnen sich aus

- im Verständnis ihres Engagements als anwaltschaftlich oder auf praktische Hilfe ausgerichtet,
- in Bezug auf den Grad an Ehrenamtlichkeit und Professionalität,
- in ihren Organisationsformen von der Initiative bis zur gemeinnützigen AG,
- als vorwiegend ideologisch oder pragmatisch,
- als jung und flexibel oder alt und traditionsgebunden (das sind natürlich auch Klischees),
- als verbandsgebunden (was in der Regel ein Qualitätsmerkmal ist) oder verbandsungebunden,
- als wachsend oder schrumpfend.

7 Warum For-Profit-Unternehmen Non-Profit-Organisationen brauchen

Einen zentralen Grund für die Angewiesenheit von For-Profit-Unternehmen auf die Zusammenarbeit mit Non-Profit-Organisationen haben wir bereits herausgestellt: Unternehmen müssen als ein Akteur innerhalb eines Netzwerkes in der Zivilgesellschaft erkennbar sein, um vor Übererwartungen geschützt zu sein. Für die Kooperation spricht aber auch:

- Non-Profit-Organisationen verschaffen Unternehmen Zugänge zu Personengruppen. Etwa 60 Prozent der Deutschen sind in Vereinen organisiert.
- Non-Profit-Organisationen ermöglichen Themenzugänge, denn hier gelten sie als Experten.
- Non-Profit-Organisationen besitzen in Bezug auf gesellschaftliche Konfliktherde Problemkompetenz und Handlungswissen.

- Non-Profit-Organisationen verfügen über weit reichende Netzwerkstrukturen.
- Non-Profit-Organisationen besitzen – je nach Themenfeld unterschiedlich – gesellschaftliche Akzeptanz und Sympathiewerte.
- Non-Profit-Organisationen integrieren ehrenamtliches Engagement. Welcher Bürger arbeitet schon ehrenamtlich für ein Unternehmen (es sei denn er ist der Eigentümer)?
- Und: Zuwendungen an Non-Profit-Organisationen sind steuerbegünstigt.

8 Warum Non-Profit-Organisationen For-Profit-Unternehmen brauchen

Hierzu haben wir ebenfalls bereits einen zentralen Punkt herausgearbeitet: Der Staat zieht sich als Geldgeber der Non-Profit-Organisationen immer weiter zurück, und diese suchen nach Alternativen. Darüber hinaus gilt:

- Non-Profit-Organisationen fehlt es in der aktuellen Umbruchphase an Managementwissen.
- Ebenso brauchen Non-Profit-Organisationen Risikokapital, um Strukturen neu gestalten zu können.
- Non-Profit-Organisationen suchen Ehrenamtliche und gesellschaftliche Verankerung, wie sie etwa durch Corporate Volunteering auf eine interessante neue Art entstehen.
- Non-Profit-Organisationen suchen Öffentlichkeit für ihre Themen. Die so genannte Corporate Cause Promotion wird zukünftig sicher auch in Deutschland an Bedeutung gewinnen.
- Non-Profit-Organisationen brauchen Logistik und Infrastruktur.

For-Profit und Non-Profit können sich wirkungsvoll ergänzen, wenn sie erfolgreich miteinander kommunizieren und ihrer Kooperation eine wirkungsvolle Basis geben.

9 How to start – Die Wahl des Social Case und des Partners

Unternehmen, die sich im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility gesellschaftlichen Problemfeldern zuwenden wollen, stellt sich zuerst die

Frage nach der Wahl des *Social Case*. Dabei können folgende Fragen ziel führend sein:

- Was passt zu meinem Core Business (Themen, Ressourcen, Mitarbeiter, Stakeholder ...)?
- Was besitzt gesellschaftliche Relevanz?
- Welche ethischen, sozialen, politischen, medialen ... Rahmenbedingungen gelten hier?
- Welche Akteure engagieren sich hier wie?
- Welche Erfahrungen haben diese Akteure gemacht?
- Welchen innovativen Beitrag kann unser Unternehmen leisten und welche Ressourcen kann es einbringen?
- Was soll der Beitrag des Engagements zum Core Business sein?

Die Frage nach dem besten Partner für das gesellschaftliche Engagement folgt dann an zweiter Stelle. Auch hierzu einige Fragen als Orientierungshilfe:

- Wer kann den Social Case fachlich besetzen?
- Wessen ethisch-pragmatische Orientierung entspricht der des Unternehmens?
- Wer verfügt über geeignete Netzwerke, gibt es eine Verbandsangehörigkeit?
- Sind Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen des möglichen Partners überschaubar?
- Gibt es Statements der entscheidenden Organe der Körperschaft zu Unternehmenskooperationen?
- Wie wird der mögliche Partner in der Öffentlichkeit wahrgenommen?
- Verfügt der mögliche Partner über Medienkompetenz?

Die praktischen Fragen der Kooperation zwischen For-Profit-Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sind vielseitig. Lassen Sie mich Ihnen dazu abschließend folgende Checkliste anbieten:

Checkliste Kooperation For-Profit & Non-Profit	
<i>Kooperationsbeginn</i>	
Entscheidung über Social Topic	in Bezug zum Core Business, Unternehmenskompetenzen, gesellschaftliche Wahrnehmung
Handlungsfeldanalyse (sozial)	z.B. soziale Rahmenbedingungen, rechtliche Aspekte, Handelnde, Projekterfahrungen
Handlungsfeldanalyse (ökonomisch)	Wo und wie engagieren sich Mitbewerber? Welcher Aufwand ist für einen signifikanten Erfolg erforderlich?
Wahl eines Kooperationspartners	Beziehung zum Unternehmen, Kompetenz, Ethik, Akzeptanz, Zugänge zum Problem und zur Gesellschaft
Kommunikation der Unternehmensstrukturen	Win-Win-Situation definieren, Transparenz der Entscheidungsstrukturen
Zieldefinition Social Case	Welches soziale Problem soll wie beeinflusst werden? Mit welchem Ergebnis? Was ist daran innovativ? Mess- bzw. Bewertungsverfahren?
Zieldefinition Business Case	Welches Ziel will das Unternehmen für sich erreichen? Messbarkeit?
Entwurf eines Projektplans & Projektvertrages	Arbeitsschritte, Beteiligte, Teilziele, Ressourceneinsatz ...; klare zeitliche Befristung
Exit Strategy	Wie gelingt (unbeschadet) der Ausstieg, falls die Kooperation scheitert?
<i>Projektverlauf</i>	
Controlling	Finanzreports, Programmreports, inhaltliche Dokumentation
Mitarbeiter	Welche Abteilungen & Mitarbeiter sind im Unternehmen / bei der NPO mit welcher Qualifikation, welchen Kompetenzen und welchen Ressourcen tätig?
Kommunikationsstrukturen	Wie wird das Projekt intern (Unternehmen/NPO) und extern (Fach-/Öffentlichkeit) kommuniziert?

Human Ressources	Wie nutzt das Projekt den Human Ressources eines Unternehmens? Erfahrungs-, Wissens-, Beziehungstransfer?
Beteiligung der Zielgruppe	(Wie) wird die Zielgruppe adäquat beteiligt?
Beteiligung der "Polis"	Wie sind Politik und Zivilgesellschaft beteiligt?
(externe) Evaluation	Evaluation der (Teil-)Ergebnisse
<i>Projektabschluss</i>	
Zielerreichung Social Case	Mit welchem Ergebnis wurde das soziale Problem beeinflusst? Was ist davon quantifizierbar? Welche innovativen Methoden lassen sich auf andere Bereiche der Gesellschaft übertragen?
Zielerreichung Business Case	Welche Businessziele hat das Unternehmen erreicht? Welche nicht? Warum?
(Externe) Evaluation	Vorlage des (externen) Evaluationsberichts
Nachhaltigkeit	Wie können die erreichten Ergebnisse für die Zukunft gesichert werden?
Transformation	Wie können Projekterfahrungen in andere Bereiche gesellschaftlichen Lebens übertragen werden?
Zukünftige Kooperation	Welche Ansatzpunkte für zukünftige Kooperationen zwischen den Projektpartnern hat das Projekt gebracht?

Wie bei jeder Vertragsgestaltung gilt: Die am Anfang der Kooperation investierte Zeit und Kraft ist gut angelegt, denn sie kann spätere Schwierigkeiten ersparen. Wer etwa externe Beratung in Anspruch nehmen möchte, sollte dies unbedingt in der Planungsphase tun. Wenn so unterschiedliche Partner zusammenfinden, bedeutet dies gleichermaßen große Chancen und große Risiken. Die Chancen überwiegen dabei meiner Überzeugung nach deutlich. Lassen Sie mich dazu nochmals die Bibel zitieren – diesmal aus dem Alten Testament: "Einer mag überwältigt werden, aber zwei können widerstehen, und eine dreifache Schnur reißt nicht leicht entzwei." (Prediger 4,12). Wir können Corporate Social Responsibility als eine Chance zur Kooperation unterschiedlicher Akteure der Zivilgesellschaft zum gemeinsamen Nutzen dieser Gesellschaft begreifen und als Lernende aufeinander zugehen.

Wirtschaft zivilisieren – Wenn Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, kann das einen bindenden rechtlichen Rahmen nicht ersetzen

HANNES KOCH

Die Firma Enercon in Aurich ist bekannt als gutes Unternehmen. Die wichtigste deutsche Herstellerin von Windenergieanlagen ist jung, modern und erfolgreich, schafft Arbeitsplätze und erwirtschaftet Gewinn mit nachhaltigen Produkten. Mit jedem Windkraftwerk dient Enercon dem Klimaschutz made in Germany. Und doch herrschen in der Firma Zustände wie im 19. Jahrhundert. Denn Inhaber Aloys Wobben lehnt alles ab, was mit Gewerkschaften zu tun hat. Beschäftigte von Enercon, die einer Arbeitnehmervertretung beitreten oder gar versuchen, einen Betriebsrat zu gründen, müssen mit Schikanen rechnen. Mehrere Fälle von Kündigungen, die in Zusammenhang mit gewerkschaftlichen Aktivitäten stehen, sind in den Medien dargestellt worden. Das Unternehmen bestreitet sie nicht (vgl. Koch 2006 und 2006a).

Besonders in ihrer Niederlassung in der türkischen Stadt Izmir verstößt Enercon gegen das international anerkannte Recht der Beschäftigten, freien Arbeitnehmer-Organisationen beizutreten und Lohnverhandlungen mit den Arbeitgebern zu führen. Informationen der türkischen Metallarbeiter-Gewerkschaft Birlesik Metal-Is und der deutschen IG Metall zufolge hat Enercon 70 Beschäftigte in Izmir entlassen, nachdem diese der Gewerkschaft beigetreten waren. Tarifverhandlungen und nachfolgende Lohnsteigerungen wurden auf diese Art verhindert. Die Firma äußert sich zu den Vorwürfen nicht (vgl. eba). Falls sich die Darstellung der Gewerkschaft bestätigt, verstößt Enercon nicht nur gegen das in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 benannte Recht auf Koalitionsfreiheit. Die Firma macht sich zudem die Globalisierung zunutze, indem sie gut bezahlte und abgesicherte Arbeitsverhältnisse in Deutschland mit Hilfe schlechter entlohnter und prekärer Jobs in einem Schwellenland unter Druck setzt. Die Windenergiefirma betreibt konzern-internes Lohn- und

Sozialdumping. Sie ignoriert international anerkannte Sozial- und Menschenrechtsstandards und versucht, sich durch die Missachtung ihrer diesbezüglichen Unternehmensverantwortung Kostenvorteile im Wettbewerb zu verschaffen.

1 Verantwortung einer Minderheit

Der Fall Enercon ist ein Beleg dafür, dass die Theorie der Unternehmensverantwortung - Corporate Social Responsibility – in der Praxis oft nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Denn die Unternehmen entscheiden in erster Linie selbst, wie verantwortlich sie sich fühlen. Eine ethische Firmenführung, die an soziale und ökologische Kriterien geknüpft ist, ist heute freiwillig. Weil internationale Regeln für das Verhalten von Unternehmen zwar existieren, aber oft weder bindend, noch juristisch durchsetzbar sind, eröffnet sich Firmen ein weiter Bereich, in dem sie ihre eigenen Maßstäbe definieren. Moralische Unternehmensführung erscheint damit in einem positiven Licht, obwohl sie in der Praxis häufig geringere Standards beinhaltet, als zwischen Staaten und internationalen Organisationen bereits vereinbart wurden. Die vermeintliche Ethik der Wirtschaft ist damit nur ein schlechter Ersatz für Recht.

In der ökonomischen Realität ist der Einfluss des Konzeptes der Corporate Social Responsibility beschränkt. Seine Bindungswirkung erstreckt sich auf die Minderheit der Firmen. Betrachtet man die deutsche Wirtschaft als Ganzes, sind die Freiräume, in denen CSR nicht oder kaum gilt, wesentlich größer, als die geregelten Bereiche. Dem Global Compact der Vereinten Nationen etwa sind bislang nur gut 80 deutsche Unternehmen beigetreten – Hunderttausende Firmen interessiert der UN-Normenkatalog überhaupt nicht.

2 Die Globalisierungslücke

Vorausschauende Unternehmer haben CSR erfunden, um eine Lücke zu schließen. Denn ab Mitte der 1980er Jahre verschärfte sich in vielen der alten Industriestaaten der öffentliche Streit über die Wirtschafts- und Sozialpolitik. Das Verhältnis von Markt und Staat stand zunehmend zur Debatte. Die Globalisierung, so kritisierten Menschenrechts- und Entwicklungsorganisationen, vertiefte die Spaltung zwischen armen und reichen Bevölke-

nungsgruppen, Staaten und Regionen. Außerdem entziehe sich die Wirtschaft der schwindenden Regulierungsmacht der Nationalstaaten. Internationale Institutionen seien nicht in der Lage, den nationalstaatlichen Rahmen zu ersetzen oder würden im Gegenteil das Ziel der Deregulierung der Weltökonomie verfolgen. Angesichts der zunehmenden Integration des Weltmarktes konstatierten Organisationen wie das globalisierungskritische Netzwerk Attac eine zweifache Lücke: einen Mangel an Gerechtigkeit und Regulierung.

Die Kritiker attackierten auch Unternehmen. Nicht nur der US-Konzern Nike wurde wegen der Arbeitsbedingungen bei der Herstellung von Sportschuhen in Asien an den Pranger gestellt. Viele andere Unternehmen mussten sich rechtfertigen und waren in der Konsequenz bereit, ihr Verhalten zu ändern. Theorie und Praxis der Corporate Social Responsibility wurden entwickelt, um solchen Situationen nicht unvorbereitet gegenüberzustehen. Unter dem Druck der Zivilgesellschaft begannen Unternehmen, Lobbyverbände und schließlich auch internationale Institutionen, zeitgemäße Kriterien für gutes Verhalten von Unternehmen aufzustellen. Diese sollten in mehrere Richtungen wirken: soziale und ökologische Mindeststandards sichern, die Marke und das Image des Unternehmen schützen, das Risiko für die Unternehmensentwicklung reduzieren und betriebswirtschaftliche Vorteile ermöglichen. Freiwillig wollten die Unternehmen die Gerechtigkeits- und Regulierungslücke der Globalisierung schließen.

3 Plädoyer für Freiwilligkeit

Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BdI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BdA) und die Organisation CSR-Germany unterstreichen, dass das Prinzip der Freiwilligkeit oberstes Gebot bleiben müsse. Trotzdem nehmen gerade die großen Konzerne für sich in Anspruch „good corporate citizens“ zu sein - „gute Unternehmensbürger“. Dieser der bürgerlichen Staatstheorie entlehnte Begriff beinhaltet im Zusammenhang mit CSR allerdings eine merkwürdige Bedeutung. Ist die Rolle des Bürgers im demokratischen Staat durch ein Gleichgewicht von einklagbaren Rechten und bindenden Pflichten gekennzeichnet, so glauben die Firmenvorstände, dieser Bindungswirkung ausweichen zu können. Ihre Definition des Unternehmens als Wirtschaftsbürger kennt nur freiwillige Zugeständnisse, aber keine bindenden Pflichten.

Diese Haltung erinnert an die Gegenwehr der Monarchie gegen die Demokratie im 19. Jahrhundert. Wenn überhaupt, waren die Könige nur bereit, den Bürgern aus eigener Machtvollkommenheit Zugeständnisse zu machen, die ihre Letztentscheidung aber nicht in Frage stellen sollten. Diese von den Monarchen hingeworfenen herrschaftlichen Brosamen konnten den Demokraten nicht genügen.

Ähnlich wie damals die Fürsten, sperren sich heute die meisten Unternehmensvorstände gegen die Fortentwicklung des Rechts. Unter dem Schleier der freiwilligen Verantwortung nehmen sie eine Art Willkür für sich in Anspruch. Dies kann nicht im Interesse einer demokratisch verfassten Gesellschaft liegen. Auch Unternehmen sollten nicht über oder außerhalb des Gesetzes stehen. Dass Eigentümer und Manager ihre Selbstverantwortung wahrnehmen, ist notwendig und begrüßenswert; zur vollen Ausprägung wird sie jedoch nur gelangen, wenn bindendes Recht sie unterstützt.

4 Nachteile der Freiwilligkeit

Was Unternehmen und Verbände als Vorteil begreifen, bringt tatsächlich mannigfaltige Nachteile mit sich. Das Prinzip der Freiwilligkeit verursacht gesellschaftliche Kosten. Das Vertrauen der Bevölkerung in die Eigenverantwortung der Manager wird auf eine harte Probe gestellt. Die Glaubwürdigkeit der Wirtschaft insgesamt nimmt Schaden. Denn kommt es zu Konflikten um das Verhalten von Unternehmen, wird die Sache kompliziert. Dann geht es um die Interpretation von Firmen-Grundsätzen, Branchen-Kodices und Erklärungen von internationalen Organisationen. Das meiste sind Versprechungen und Empfehlungen, durchsetzen oder vor Gericht einklagen lässt sich das wenigste.

Am Ende stellen die Betroffenen fest, dass Ihnen nirgendwo geholfen wird. Die vermeintlichen Garantien entpuppen sich als wohlformulierte Theorie ohne praktischen Wert. So geschehen auch im Falle von Enercon in Izmir. Die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisationen (ILO) nützen nichts, der Global Compact der Vereinten Nationen ist weit entfernt, die Organisation für Wirtschaftliche Kooperation und Entwicklung (OECD) hält ein kompliziertes, langwieriges Verfahren bereit, das nur einen Dialog zwischen den Kontrahenten moderiert. Die entlassenen Arbeiter von Enercon sind auf türkisches Recht verwiesen, das teilweise noch aus der Zeit der Militärdiktatur stammt und die Tätigkeit der Gewerkschaften behindert. Freiwillige Unternehmensverantwortung bedeutet in diesem Fall, dass sich

die Beschäftigten gegen die Beschneidung ihrer Koalitionsfreiheit kaum wehren können. Denn eine vernünftige juristische Basis existiert nicht. Viele Menschen verlieren deshalb das Vertrauen in die staatlichen Institutionen und auch die Versprechungen der Unternehmen. Ein solcher Legitimitätsverlust kann aber nicht im Interesse der Wirtschaft liegen. Um ihre Geschäfte zu betreiben zu können, braucht sie das Vertrauen der Gesellschaften, in denen sie arbeitet.

5 Recht beschränkt die Macht

Recht hat die Aufgabe, Macht einzugrenzen und Willkür abzuschießen. Wenn Macht zunimmt, sollte die Entwicklung des Rechtes ihr zumindest nachfolgen. Sonst wird erstere unkontrollierbar. In Bezug auf die Globalisierung und die erweiterten Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen muss die Schlussfolgerung deshalb lauten, dass neuartige nationale und internationale Regulierungen für Unternehmen notwendig sind.

Mehrere Optionen bieten sich an, um freiwillige CSR-Kodices durch einklagbares Recht zu ersetzen. Der Genfer Jurist Nicholas Howen, Generalsekretär der Internationalen Juristen-Kommission, fordert die nationalen Regierungen auf, ein „International Public Policy Statement“ abzugeben. Damit, so Howen, sollte etwa die deutsche Bundesregierung feststellen, dass die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte vom 10. Dezember 1948 nicht nur für Staaten, sondern auch für Unternehmen gelte. Der Genfer Jurist betrachtet dies als einen Schritt von weichem zu hartem Recht. „Wir brauchen Gesetze, die direkt auf Unternehmen anwendbar sind, falls Staaten sie nicht durchsetzen wollen oder können“, schreibt Howen.

Unabhängig von den konkreten nationalen Verhältnissen in der Türkei würde damit auch für die deutsche Firma Enercon der Artikel 23, Satz 3 der Erklärung der Menschenrechte bindend, in dem es heißt: „Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen“. Außerdem Satz 4: „Jeder hat das Recht, zum Schutz seiner Interessen Gewerkschaften zu bilden und solchen beizutreten“.

Die Folge müsste sein, dass der Verstoß von Enercon gegen das Recht auf Koalitionsfreiheit in der Türkei auf neue Art vor deutschen und internationalen Gerichten beklagt werden könnte. Türkische Arbeiter und Gewerk-

schaften könnten den Umweg über das Ausland nehmen, um Rechtsverstöße im Inland zu verhindern.

In eine ähnliche Richtung geht der Entwurf der „Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte“, den die Unterkommission der UN-Menschenrechtskommission im August 2003 angenommen hat (vgl. Vereinte Nationen). Um die Firmen zur Einhaltung neuen, bindenden Rechtes veranlassen, sollen die Staaten „nationale und internationale Mechanismen“ schaffen. Außerdem müssten die Unternehmen künftig Entschädigungen zahlen, wenn sie gegen die in den Normen festgelegten Basisrechte verstoßen. Im Falle von Enercon könnte dies bedeuten, dass die Firma die entlassenen deutschen und türkischen Arbeiter finanziell entschädigen müsste.

Ein weiterer Ansatz besteht darin, soziale und ökologische Normen in die Abkommen der Welthandelsorganisation (WTO) zu integrieren (vgl. Scherrer 2005). Bislang dient WTO-Recht dem Abbau von Zöllen und anderen Handelshemmnissen. Ziel ist der möglichst ungehinderte Verkehr von Waren und Dienstleistungen. Dass diese Konstruktion unzureichend ist, hat in jüngster Zeit Gabor Steingart hervorgehoben. In seinem Buch „Weltkrieg um Wohlstand“ fragt der Spiegel-Autor, ob es richtig sei, Produkten, die unter Missachtung internationaler Sozial- und Umweltstandards hergestellt wurden, ungehinderten Zugang zur Europäischen Union zu gewähren (Steingart 2006).

Diese Initiativen neuer Rechtsetzung sind über das Stadium der Theorie bislang allerdings nicht hinausgekommen. Anders verhält es sich mit Umweltgesetzgebung. Dort ist Bewegung zu erkennen. Stavros Dimas, Umweltkommissar der Europäischen Union, will verbindliche Abgas-Grenzwerte für Fahrzeuge einführen, um die Aufheizung der Atmosphäre durch Kohlendioxid zu reduzieren. Die Auto-Hersteller würden damit gezwungen, ihre bislang freiwilligen Zusagen zum präventiven Umgang mit der Umwelt, die sie unter anderem im Rahmen des Global Compact unterschrieben haben, auch in die Praxis umzusetzen. Der US-Bundesstaat Kalifornien hat ein solches Gesetz bereits erlassen und streitet nun mit den Autokonzernen um die Einhaltung.

6 Regulierung und Selbstregulierung

Überlegungen, Unternehmensverantwortung per Gesetz durchzusetzen, sind in weiten Kreisen der Wirtschaft nicht en vogue. Sie scheinen dem

Zeitgeist zu widersprechen, klingen altmodisch und ignorant gegenüber den modernen Formen von Governance. In der Tat muss nicht alle regulierende Aktivität vom Staat ausgehen. Die Wirtschaft übernimmt mitunter eine Vorreiterrolle dort, wo staatliche Institutionen ökologische, soziale und menschenrechtliche Probleme nicht lösen wollen oder können. Corporate Social Responsibility hat die Lebenslage vieler Menschen verbessert. Ohne die gegenseitige Offenheit zwischen Bürgerrechtsorganisationen und Unternehmen hätte es diese Fortschritte nicht gegeben. Neue Bündnisse zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft gleichen oft die relative Untätigkeit von nationalen und transnationalen Institutionen aus. Die Selbstbewussterwerdung der Verbraucher in den reichen Staaten und der zunehmende Einfluss der Verbraucherverbände trägt ebenso zur Verbesserung der Situation bei, wie das wachsende sozial-ökologische Risikobewusstsein von Banken, Versicherungen und Investoren.

Diesen Common Sense stellt nicht in Frage, wer auf die Defizite von Corporate Social Responsibility hinweist. Bindende Regeln wären eine Ergänzung dessen, was Selbstregulierung und Soft Law bereits ermöglicht haben. Nicht nur Eigenverantwortung liegt im Trend, sondern auch die Re-Regulierung nach den liberalen 1980er und 1990er Jahren. So bedient man sich beim Klimaschutz neuerdings wieder staatlicher Instrumentarien. Und die Diskussion über die Normen der Vereinten Nationen für Transnationale Unternehmen ist ein Ausdruck des verbreiteten Bedürfnisses, Verbindlichkeit an die Stelle von Beliebigkeit zu setzen. Einklagbares Recht hat einen großen Vorteil: Es befriedigt das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit und Gerechtigkeit.

7 Literaturverzeichnis

Koch, Hannes (2006): Betriebsräte bei Enercon unerwünscht. In: Tageszeitung taz vom 24.6.2006.

Koch, Hannes (2006a): Ökologisch und unsozial. In: Tageszeitung taz vom 26.8.2006.

Scherrer, Christoph (2005): Arbeiterrechte im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Initiative und internationalen Abkommen – ein Überblick.

http://www.e4globe.org/e4globe/downloads/de/050416_scherrer.pdf

Steingart, Gabor (2006): Weltkrieg um Wohlstand. München.

Vereinte Nationen: Normen für die Verantwortlichkeit transnationaler Unternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte.
<http://www.dgyn.de/pdf/br-88.pdf>.

Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung

THOMAS BESCHORNER UND KRISTIN VORBOHLE

1 Von reinem Business zur “license to operate”

Unternehmensethik, in Deutschland bis vor wenigen Jahren fast ausschließlich eine Spielwiese für Wissenschaftler, wird populär¹. Warum spricht man plötzlich auch in der unternehmerischen Praxis von Fragen der Unternehmensverantwortung?

Unternehmerisches Handeln findet unter Rahmenbedingungen statt. Unternehmen müssen sich an Gesetze halten, Verträge erfüllen und sich im Wettbewerb behaupten. Das ist bekannt. Die Rahmenbedingungen haben sich in den vergangenen 20 Jahren jedoch in massiver Weise verändert: Arbeit und Kapital sind mobiler geworden, die Informations- und Kommunikationstechnologien haben sich rasant weiter entwickelt, die Verflechtungen zwischen den Akteuren auf dem Markt werden immer intensiver, Fusionen und Unternehmensaufkäufe nehmen zu, eine Internationalisierung von Wertschöpfungsketten findet statt (detaillierter dazu Wieland 1999: 11ff.).

Im Zuge der Globalisierung haben sich jedoch nicht nur die Interaktionen der Wirtschaftsakteure quantitativ und qualitativ verändert, sondern auch die Öffentlichkeit ist durch „medienwirksame“ Unternehmensskandale kritischer und sensibler für die Aktionen von Unternehmen geworden. Professionelle Strukturen der Zivilgesellschaft, wie etwa die der NGOs, machen es möglich, Ansprüche an Unternehmen zu formulieren und auf sie Legitimierungsdruck auszuüben. Ihnen wird eine „license to operate“ ab-

¹ Beispielhaft sollen an dieser Stelle die Sonderbeilagen „Corporate Social Responsibility“ der „Financial Times Deutschland“ vom 7. Dezember 2005 und 16. November 2006 genannt werden sowie der Leitartikel „Gewinn ist fast alles“, der am 13. April 2005 in der „Welt“ erschienen ist.

verlangt, die ihren Handel und ihr Handeln moralisch legitimieren sollen (faktisches Argument) (Steinmann/ Löhrr 2002).

Im 21. Jahrhundert genügt die Maxime „the business of business is business“ (Friedman 1970) nicht mehr. Ja, sie ist geradezu *ökonomisch* töricht, denn sie übersieht, dass verantwortliches unternehmerisches Handeln zu einer Grundbedingung von erfolgreichem Management geworden ist. Unternehmen, die dies nicht zur Kenntnis nehmen, können dafür ebenso abgestraft werden, wie bei Gesetzesverstößen oder bei mangelhafter Behauptung im Wettbewerb – mitunter sogar, das zeigen die großen Unternehmensskandale der vergangenen Jahre, in viel massiverer Form.

Neben Forderungen seitens der Öffentlichkeit, bringt auch die Zunahme internationaler Wirtschaftsbeziehungen unweigerlich moralische Probleme mit sich. Diese Komplexität von Wirtschaft und Gesellschaft lässt sich über traditionelle Steuerungsmechanismen staatlicher Regulierung nicht mehr einfangen. Erschwerend kommt hinzu, dass Nationalstaaten an Einfluss verloren haben, was (v. a. den international agierenden) Unternehmen Tür und Tor öffnet sich staatlichen Regelungen zu entziehen. Die systematische Unvollständigkeit von Rahmenordnungen begründet sich weiter in der Tatsache, dass durch die Globalisierung und die dynamische Entwicklung der (Welt-)Gesellschaft gesetzliche Regelungen in immer kürzer werdenden Abständen von Nöten sind und staatliche Eingriffe daher immer nur reaktiv möglich sind und erst nach eingetretenem Schaden in Kraft treten.

In dieser Situation unvollständiger (internationaler) Rahmenordnungen muss nach anderen als reaktiven, nationalstaatlichen Lösungen Ausschau gehalten werden, die über Staatsgrenzen hinweg einen Handlungsrahmen für Unternehmen schaffen und eine Internalisierung negativer externer Effekte erreichen. Nach Josef Wieland sind es die Unternehmen, die eine solche Adaptionleistung erbringen können, wenn der Staat dies nicht übernimmt (vgl. Wieland 1999: 16). Normativ begründet sich unternehmerische Verantwortung mit den steigenden Handlungsspielräumen und ihrer Einflussfähigkeit auf gesellschaftliche Entwicklungen.

2 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility

Unternehmen erkennen in zunehmender Weise – gleichgültig, ob aus ökonomischen oder aus normativen Gründen –, dass sie auf die an sie herangetragenen Legitimationsanforderungen der Gesellschaft reagieren müssen.

Sie tun dies u.a., indem sie gehaltvolle normative Begriffe zum Bestandteil ihrer Selbstbeschreibungen heranziehen, wie:

- “We believe corporate citizenship is demonstrated in who we are as a company, how we conduct our business and how we take care of our employees, as well as in how we interact with the world at large.” (Ford)
- “Our goal is to be a good corporate citizen wherever we operate, as a responsible and contributing member of society.” (Nokia)
- “For Novartis, the Policy on Corporate Citizenship sums up its societal and environmental values and commitments.” (Novartis)²

Dass Unternehmen ein solches oder ähnliches Selbstverständnis formulieren ist in zweifacher Hinsicht interessant: Erstens sollten solche Formulierungen mehr sein ein reines window dressing, und zwar auch aus ökonomischen Gründen: Zu sagen „ich bin ein gutes, anständiges Unternehmen“ ist ein kommunikativer, performativer Akt. Er richtet sich an Adressaten und er findet Adressaten. Josef Wieland hat darauf hingewiesen, dass es für Unternehmen sehr gefährlich sein kann, dies so zu formulieren und dem keine Taten folgen zu lassen, denn gerade durch diese Form der Selbstbeschreibung richtet sich der Blick einer kritischen Öffentlichkeit in verstärktem Maße auf eben diese Unternehmen. Zweitens ist die Verwendung der Begriffe interessant, weil man mit Unternehmen darüber ins Gespräch kommen kann, was Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit usw. denn konkret für die Akteure bedeuten und was sie bedeuten sollen – mit diesen Fragen beschäftigt sich auch die Wissenschaft:

Corporate Citizenship oder Good Corporate Citizenship bezeichnen bürgerliches Engagement von Unternehmen in der modernen Gesellschaft, bzw. den Anspruch ein guter Bürger (Good Corporate Citizen) zu sein (Schrader 2003: 37). Einzelwirtschaftliche Interessen werden hinten angestellt. Allgemeine Interessen werden in den Vordergrund gerückt. Es geht um kollektive Interessen und nicht um die Partikularinteressen der Gewinnerzielung als Grundlage eines friedlichen Miteinanders.

Lediglich Teilaspekte von Corporate Citizenship sind Corporate Volunteering, „das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeitern eines Unternehmens, die von diesem gefördert oder gefordert werden“ (Pfriem 2006: 332) sowie das Corporate Giving, Spenden- und Sponsorentätigkeiten von

² Diese und weitere Beispiel finden sich in dem ausgezeichneten Lehrbuch von Matten und Crane (2003).

Unternehmen. Letztere wird auch als „philanthropische“ Verantwortung bezeichnet. Sie ist vom Kerngeschäft des Unternehmens losgelöst (vgl. Carroll 1981: 187) und kann aus diesem Grund nicht der Kern von Unternehmensverantwortung sein. Um dies eingehender zu spezifizieren hilft ein affiner Begriff weiter: Corporate Social Responsibility.

Corporate Social Responsibility bezeichnet die Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Es geht also darum, auf Fragen von Anspruchsgruppen zu *antworten*, sich ihnen gegenüber zu *ver-*antworten. Dieses dialogische Moment unterscheidet CSR von Corporate Citizenship und geht mit dem wachsenden Anspruch auf Transparenz seitens der informierten Öffentlichkeit einher.

Die Europäische Union bezeichnet CSR „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (KOM (2001) 366: 8). Auch die EU unterstreicht den Aspekt des Dialogs (nach fairen Regeln). Aus normativer Sicht steht dabei die Notwendigkeit eines Hinterfragens, Redens, Deliberierens über alle Belange der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft im Vordergrund (Beschorner 2007), also eine „Teilhabe der Unternehmung an gesellschaftlicher Governance“ (Pfriem 2004: 190).

Unternehmensethik ist damit *nicht nur* eine Spendenethik im Sinne einer „karikativen Unternehmensethik“ (Ulrich 1997, Kap.10) und dient nicht nur zur Vermeidung von „negativer Aufmerksamkeit“ in den Medien. Im Gegenteil, kommt ihr die Aufgabe des Hinterfragens, Redens und Deliberierens über die Kerngeschäfte des Unternehmens zu: Produktions- und Dienstleistungsprozesse einschließlich der gesamten Wertschöpfungskette, Produkte, Marketing und Mitarbeiterführung werden reflektiert und (re-)organisiert.

3 Unternehmen als Motor für die Unternehmensethik

Eine derart angelegte Unternehmensethik ist nicht nur Reparaturwerkstatt moralisch unzureichender marktwirtschaftlicher Strukturen, auf die die „end of pipe“ reagiert. Sie unterstreicht vielmehr eine proaktive Rolle von Unternehmen zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung, indem ökonomische Transaktionen und Produktionsprozesse im weitesten Sinne selbst zum Bestandteil moralischer Fragen werden. Systematisch erhält Unternehmensethik ihren Platz auf einer mittleren Ebene zwischen personaler

Mitarbeiter/innenethik (Führungsethik, value-based leadership etc.) einerseits und einer systemisch angelegten Ordnungsethik andererseits.³ Ihr kommt dabei eine doppelte Rolle zu (siehe dazu eingehender Beschorner 2007):

1. Sie hat theoretisch und empirisch zu klären, welche *intraorganisationalen* Maßnahmen ein proaktives moralisches Handeln fördern.
2. Sie muss zeigen, in welchen *interorganisationalen* Strukturen sich Unternehmen bewegen und welche strukturellen Maßnahmen von Unternehmen ausgehen (können).

Ad (1): Die großen Unternehmensskandale der vergangenen Jahre haben dazu beigetragen, dass das was in den Medien und in der unternehmerischen Praxis unter Unternehmensethik diskutiert wird auf Betrugs- und Korruptionsfälle reduziert wird und damit zusammenhängend nach konkreten Maßnahmen zur Vermeidung solcher „bad practices“ gesucht wird. Die „Lösung“ dafür stellen sogenannte *Compliance*- oder Regelbefolgungsansätze dar (vgl. dazu grundlegend Paine 1994), bei denen „Codes of Ethics“⁴, also eine Festschreibung gültiger Werte empfohlen wird. Solche Governancestrukturen können auf globaler und lokaler Ebene implementiert werden. „Globale Governancestrukturen beziehen sich auf die konstitutionellen Parameter einer Organisation oder eines Systems, lokale [Governancestrukturen] auf die mikropolitische Steuerung von Transaktionen“ (Wieland 1999: 46).

In Abgrenzung zu diesen strikten organisationalen Regeln sind *weiche* Faktoren, „soft laws zu sehen, die auf die Integrität der Akteure abstellen („Integrity“-Ansatz; Paine 1994). Hier werden Werte wie Ehrlichkeit, Fairness und Gerechtigkeit in den Mittelpunkt gerückt, die von einer rechtspositivistischen, einer bloßen Befolgung von Regeln, Abstand nehmen und die Reflexion des handelnden Individuums sowie die Umsetzung von gesellschaftlich verträglichen Unternehmenspolitiken erfordern. Dieser Ansatz ermöglicht es, die gesellschaftliche Transformation mit einzubeziehen: Individuen reflektieren die Gesellschaft und passen ihre Handlungen – nicht nur immer wieder - dieser Situation an. Integrity-Ansätze heben sich deut-

³ Diese methodische Trennung der drei Ebenen wird nur aus analytischen Gründen vorgenommen. Auf ihre Zusammenhänge und ihr Zusammenwirken in der Realität kann in der Praxis nicht verzichtet werden (vgl. hierzu auch Steinmann 2004: 105).

⁴ Wieland plädiert nicht nur dafür „Codes of Ethics“ zu implementieren, sondern dafür ganze Wertemanagement-Systeme einzurichten, die klare moralische Werte definieren und nicht-ethisches Handeln ausschließen (ausführlich dazu: Wieland 2004).

lich von einer strikten, reflexionsfreien Befolgung von „(immer) gültigen“ Regeln (oder Gesetzen) ab.

Die Evolutorische Ökonomik begründet die Notwendigkeit beider Ansätze. Akteure sind nach dieser Theorie mit implizitem und explizitem Wissen ausgestattet. „Tacit knowledge“ schlägt sich in Routinen nieder, „die zur erfolgreichen Durchführung von Handlungen beitragen, ohne dass der Grund Gegenstand der bewussten Reflexion“ ist (Herrmann-Pillath 2002: 84). Beispielsweise ist die routinierte Befolgung von Regeln, ohne jegliche Reflexion, wichtig für die Bewältigung des Alltags und der Verarbeitung von Informationen, die mit zunehmender Internationalisierung immer mehr und komplexer werden. (vgl. Herrmann-Pillath 2002: 85). Da aber ein strikter Compliance-Ansatz u. a. die Lern-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen unterbindet, ist ein Integritäts-Ansatz unentbehrlich. Lernen, Entwicklung und Innovationen benötigen kreative Freiräume („organizational slacks“), die der Integrity-Ansatz über das Moment der Reflexion von Akteuren bereitstellt. Es bedarf also sowohl der Festbeschreibung moralischer Regeln (Compliance), als auch reflexiver Freiräume (Integrity).

Ad (2): Karl Homann verortet die Moral im ordnungspolitischen Rahmen, dessen Entstehung und Wirkung von den regulierten Akteuren unabhängig ist. Unternehmer werden fremddiszipliniert, negative externe Effekte werden über die Rahmenordnung internalisiert. In Folge dessen, müssen, um Dilemmasituationen zu überwinden, Anreize zum moralischen Handeln eben in dieser Rahmenordnung gesetzt werden, die den moralisch Handelnden besser oder zumindest nicht schlechter stellen (vgl. Homann/ Lütge 2005: 56ff.). Innerhalb dieses Ansatzes lassen sich Unternehmen nicht in einer aktiven Rolle zur Vorantreibung einer nachhaltigen Entwicklung denken.

Unternehmen nicht als passiven Empfänger von vorgegebenen Spielregeln zu begreifen ist in theoretischer wie in praktischer Hinsicht jedoch von zentraler Bedeutung: Damit Unternehmensethik wirken kann, dürfen staatliche Regulierungen nicht als extern vorgegebene Größen gedacht werden, sondern sie müssen – was realiter der Fall ist – als Ergebnis von Entscheidungs-, Aushandlungs- und Kommunikationsprozessen zwischen *Spielregelmachern* und *Spielern* verstanden werden (vgl. Homann/ Lütge 2005). Die Annahme der Beteiligung von regulierten Akteuren an der Erstellung und Weiterentwicklung der Rahmenordnung zeigt zweierlei: Zum einen ist ohne sie eine Unternehmensethik (in der ihre Akteure Einfluss haben) nicht

denkbar und zum anderen lässt sie den Unternehmen eine pro-aktive Rolle zukommen, d. h., dass Unternehmen durchaus einen Beitrag für die Gesellschaft leisten können und mehr zu leisten in der Lage sind als „bad practices“ (z. B. Korruption, Steuerhinterziehung) zu vermeiden, sondern mit „good practices“ ein Beispiel für andere Unternehmen sein können.

Wir halten die Implementierung von weichen Steuerungsmechanismen (sogenannter „soft laws“), die auf freiwillige Selbstverpflichtungen setzen, für eine interessante Herangehensweise. Der Global Compact oder Branchenvereinbarungen sind dafür ebenso ein Beispiel wie Sozial- oder Umweltstandards. Sie unterstützen den Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Gesellschaft zur Erhöhung der Transparenz und bieten Handlungsorientierungen für Umsetzungsprozesse in Unternehmen. Soft laws ermöglichen damit auch die weiche Überwachung der selbstformulierten Ziele von Unternehmen und sie halten Sanktionspotenziale durch mögliche Reputationsverluste von Unternehmen bereit, die die Unternehmen in immer empfindlicherem Maße treffen. Auf der anderen Seite werden Unternehmen aber auch in ihrem eigenen Interesse dazu angehalten transparent zu sein, denn unternehmerisches, verantwortliches Handeln nicht an die Öffentlichkeit zu kommunizieren ist töricht und verschenkt eine Chance positiv in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden und anderen Unternehmen als ein Beispiel zu dienen.

4 Literaturverzeichnis

- Beschorner, T. (2004):* Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. Von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5/ Heft 3, 255-276.
- Beschorner, T. (2007):* Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: Hoffmann, E. e. a. (Hrsg.), Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit, Marburg, 69-89.
- Carroll, A. B. (1981):* Business and society: managing corporate social performance, Boston.
- Friedman, M. (1970):* The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, September 13, 1970, 122-126.

- Herrmann-Pillath, C. (2002):* Grundriß der Evolutionsökonomik, München.
- Homann, K./ Lütge, C. (2005):* Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster.
- Matten, D./ Crane A. (2003):* Business Ethics. A European Perspective, Oxford.
- Paine, L. S. (1994):* Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Jg. 72/ Heft 2, 106-117.
- Pfriem, R. (2004):* Ein pluralistisches Feld von Governancestrukturen, in: Wieland, J. (Hrsg.), Governanceethik im Diskurs, Marburg, 183-212.
- Pfriem, R. (2006):* Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management, Marburg.
- Schrader, U. (2003):* Corporate Citizenship. Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin.
- Steinmann, H. (2004):* Begründungsprobleme einer Unternehmensethik, insbesondere das "Anfangsproblem", in: Die Unternehmung, Jg. 58/ Heft 2, 105-122.
- Ulrich, P. (1997):* Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/ Stuttgart/ Wien.
- Ulrich, P. (2002):* Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg.
- Wieland, J. (1999):* Die Ethik der Governance, Marburg.
- Wieland, J./ Behrent, M. (2004):* Handbuch Wertemanagement : Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg.

III. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – regionale und internationale Kontexte

Corporate Social Responsibility in der Europäischen Union – eine Frage von Sein oder Nichtsein

SABINE BACH

1 Corporate Social Responsibility in der Europäischen Politik

1.1 Historische Wurzeln

„Die Welt steht niemals still und es kommt niemals wieder, was einmal gewesen ist. Staatsformen haben sich gewandelt gleichzeitig mit Gesellschaftsformen und beide haben sich gewandelt mit jenen Produktivkräften, deren Bändigung durch die Menschen ein Sieg war über die Natur. Es kam nach der Feudalität die Zeit der merkantilen Bürger. Es kam nach ihrer Zeit, die Zeit der Finanz- und Trustmagnaten. Und jetzt fragt sich das Abendland, was denn jetzt kommen soll. Das Zeitalter der Managers oder das Zeitalter der Völker?“ (Rasquin 1948). Was wie eine aktuelle Frage aus einer heutigen Zeitung klingt, ist eine bereits fast 60 Jahre alte Reflexion von Michel Rasquin, die im Tagblatt 1948 unter dem Titel *Der Untergang des Abendlandes* publiziert wurde.

Heute, im Jahr 2007 wissen wir, dass sich Europa längst für das Zeitalter der Völker entschieden hat. Denn jenseits des Europas der Regierungen existierte schon immer das Europa der Werte, das gerade auch mit seiner Verfassung an Gewicht gewinnt. Altiero Spinelli, einer der prägendsten Gründerväter Europas und seines Verfassungsentwurfs, beschreibt in seinem Manifest von Ventotene ein neues Europa, dessen distinktives Merkmal ein hohes Niveau an sozialer Gerechtigkeit ist, mit ausgewogener Verteilung von Ressourcen und Chancen. Dies war 1941.

Bereits der Beginn Europas war geprägt von einem gemeinsamen Wertekanon: dem Bekenntnis zu Toleranz, Humanität und Brüderlichkeit, beruhend auf einem gemeinsamen Recht, in dem die Freiheit des Einzelnen und besonders seine – gerade auch in seiner Rolle als wirtschaftlicher Akteur –

Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft ihren Ausdruck gefunden haben. Damals nannte man es noch allgemein Verantwortung, was heute mit CSR (Corporate Social Responsibility) umschrieben wird. Mithin war und ist Europa ein entscheidender und treibender Motor für die Umsetzung von CSR. Die Geschichte Europas ist auch eine Geschichte des Strebens nach einer gerechteren Gesellschaft, mit der man, wie es der derzeitige Präsident der EG Kommission aus Italien, Romano Prodi, ausdrückte „Europa eine Seele geben“ kann. So initiierte beispielsweise der französische Politiker und ehemalige Präsident der EG-Kommission Jacques Delors 1993 die „European Business Declaration Against Social Exclusion“, die 1995 von namhaften Unternehmen unterzeichnet wurde und zur Gründung von CSR Europe führte. CSR Europe ist eine non-profit Organisation, bestehend aus multinationalen Konzernen, nationalen kleinen und mittleren Unternehmen sowie nationalen Instituten, deren Ziel es ist, CSR zu promoten und Firmen bei der Umsetzung von CSR zu unterstützen.

1.2 CSR Entwicklungen der EU seit 2000

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg, CSR in Europa zu installieren und umzusetzen, war das Treffen des Europäischen Rates in Lissabon im Jahr 2000, bei dem die strategischen Ziele für Europa festgelegt und CSR eingefordert wurde. Hier wurde deutlich, dass keinesfalls der wirtschaftliche Erfolg allein die europäische Identität begründet, sondern vielmehr die Sozialgemeinschaft, die zu einer solidarischen Aufgaben-, Ressourcen- und Wohlstandsverteilung zwischen allen Teilen Europas führt. Folgerichtig wurde in der Lissabon Strategie festgehalten, dass die wirtschaftliche, soziale und ökologische Erneuerung auch in den Bereichen Soziale Kohäsion und Umweltbewusstsein vorangetrieben werden muss. Ergänzt wurde die Strategie durch eine weitere Ausarbeitung des Themas Sustainable Development 2001 in Göteborg.

Bereits ein Jahr später erschien das *Grünbuch zur Unternehmensverantwortung*. Sein Ziel war es, die Diskussion über CSR anzustoßen und ein Netzwerk aufzubauen. Ebenfalls im Jahr 2002 veröffentlichte die EU-Kommission ein konkreteres Papier mit Strategien zur Förderung von CSR unter dem Titel „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (KOM 2002). In diesem Papier schlug auch die EU-Kommission die Einsetzung eines so genannten Multi-

stakeholder Forums mit runden Tischen zum themenspezifischen Austausch und zur Konkretisierung der CSR Strategie Europas vor, das 2004 seinen ersten Bericht vorlegen musste. Mit diesem Forum eng verbunden ist die Roadmap for Businesses on CSR–2010, in der führende Unternehmen und Unternehmensnetze ihre Visionen und Vorstellungen von nachhaltiger Unternehmensführung darstellen. Im Jahr 2006 wurde schließlich die Gründung eines Europäischen Bündnisses für soziale Verantwortung der Unternehmen in die Wege geleitet.

1.3 Sein oder Nichtsein, das ist hier die europäische Frage

Gerade weil, wie oben dargestellt, sozial verantwortliches Wirtschaften und Handeln in der Europäischen Union auf historischen Wurzeln fußt, ist allen europäischen politisch Verantwortlichen klar, dass ohne CSR die Demokratie, die Marktwirtschaft und auch die Art von Unternehmen wie wir sie heute kennen, nicht überleben werden. „Es wird immer deutlicher, dass weniger persönlicher Reichtum, sondern vielmehr die Konzentration von finanzieller Verfügungsmacht und von massenpsychologischer Einflussmacht in relativ wenigen Händen sich zu einer ernsten Gefahr für eine offene Gesellschaft entwickeln“ betont Altbundeskanzler Helmut Schmidt (Schmidt 2004). Er drückt aus, was den meisten Menschen bewusst ist, nämlich dass ein tief greifender Wandel notwendig ist, um mindestens die gegenwärtige Lebensqualität zu erhalten bzw. sie für alle zu erreichen. CSR wird daher schon lange nicht mehr als Wertedebatte, sondern als Frage des Seins oder Nichtseins einer Demokratie europäischer Prägung geführt.

2 Brauchen wir die Forderungen des Grünbuches oder ist CSR unausweichlich?

2.1 Die soziale Verantwortung der Unternehmen endet nicht an den Werkstoren ...

... sondern sie reicht in die lokalen Gemeinschaften hinein und bezieht neben den Arbeitnehmern und den Aktionären eine Vielzahl weiterer Stakeholder ein: Geschäftspartner und Zulieferer, Kunden, Behörden, lokale Gemeinschaften ebenso wie den Umweltschutz vertretende Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO). In einer arbeitsteiligen und von kom-

plexen Versorgungsketten geprägten europäischen Wirtschaft kann die soziale Verantwortung der Unternehmen bei Weitem nicht mehr an den Grenzen ihrer engeren Geschäftstätigkeit Halt machen. Die rasante Globalisierung hat eine Diskussion über die Rolle und Entwicklung der globalen Governance ausgelöst. Die Globalisierung des Kapitals hat eine Flutwelle von kulturellen, sozialen und politischen Veränderungen losgelöst. Entweder wir reiten auf der Welle und erstellen einen sozialen Ordnungsrahmen oder wir werden fortgespült. Was sowohl global als auch regional gilt, sei im Folgenden am Beispiel der gelebten CSR-Praktiken von Mondragon und ihrer regionalen Wirkung dargestellt.

Mondragon ist eine Genossenschaftskooperative aus 264 Firmen im Baskenland, die die Welle zu reiten gelernt hat. Das Lohngefälle beträgt in der Kooperative zwischen 1:6 und 1:10, d. h. Vorstandsmitglieder verdienen freiwillig nicht mehr als ca. das 10fache eines Grundgehaltes; der Vorstand wird gewählt; 45 Prozent der Gewinne werden reinvestiert; Männer und Frauen verdienen gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit; Mitarbeiter können nicht freigesetzt werden, d. h. Unterbeschäftigung wird durch den Wechsel in einem anderen Betrieb der Kooperative ausgeglichen: Mondragon *gehört* zu den Arbeitern und ist basisdemokratisch organisiert.

Die Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Erfordernissen zu halten, ist wohl die Kunst, aus der sich nicht zuletzt der wirtschaftliche Erfolg des Mischkonzerns Mondragon erklären lässt, der führenden Unternehmensgruppe im Baskenland, der siebtgrößten Gruppe in Spanien, mit einem Umsatz von ca. 11 Milliarden Euro alleine in den Bereichen Industrie und Vertrieb und einer Belegschaft von fast 80 000 Beschäftigten. Der Erfolg bleibt auch nicht innerhalb der Werkstore, die Region um Mondragon ist eine der Regionen mit dem höchsten Lebensstandard und vor allem dem ausgeglichenstem, mit allen positiven Konsequenzen, z. B. einer der niedrigsten Arbeitslosenraten in Spanien und Europa. Die Kooperative stärkt Partizipation auf allen Ebenen, ihre Idee endet nicht an den Werkstoren. Sie investiert viel in Bildung und das unternehmenseigene Bildungssystem erlaubt ein lebenslanges Lernen nach den Grundsätzen der EU (vgl. Europäische Kommission 2001: 7). Allein zehn Prozent des Gewinnes wird in die eigenen Universitäten gesteckt, die nach einem eigenen Modell ausbilden, mit dem Ziel der Entwicklung von Wissen, Kompetenzen und *Werten!* Der Schlüssel zum *Sein* wird in Mondragon nicht im Anhäufen von Fakten und Expertenwissen gesehen, sondern in der Kompetenz zu lernen bzw. Lernen zu lernen sowie in der Stärkung der Resilienz, immer in Verbindung mit Werten. Werte, die sicher auch geprägt sind von der christ-

lichen Idee des Initiators der Kooperative, dem Priester José Maria Arizmendiarreta, der 1941 nach Mondragon kam und nach genossenschaftlichen Lösungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen suchte.

2.2 Das Grünbuch fordert die Verbesserung des Humanressourcenmanagements

„Heute gilt es für die Unternehmen vor allem, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Zu den von den Unternehmen zu diesem Zweck zu schaffenden Anreizen zählen das lebenslange Lernen, Empowerment, bessere Informationspolitik im gesamten Unternehmen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit, größere Diversifizierung bei der Arbeit, gleiches Entgelt und gleiche (oder aber gleichwertige) Berufschancen für Frauen, Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes.“ (Europäische Kommission 2001: 7)

Zwangsläufig wird die Zukunft eine neue Qualität der Arbeit bringen – auf Grund der Veränderungen durch die Wissensgesellschaft, der Veränderung des Eigentumsbegriffes in einer gesättigten Gesellschaft und letztendlich auch durch den demografischen Wandel. „Möglicherweise brauchen wir gar keine Manager, um Management-Aufgaben auszuführen“, so die provokante These Gary Hamels, Professor der London Business School (Hamel 2006: 5). Laut Hamel arbeiten Firmen mit modernsten technologischen Prozessen des 21. Jahrhunderts, den Managementprozessen des 20. Jahrhunderts und den Führungsgrundsätzen des 19. Jahrhunderts und verhindern damit innovative Prozesse. Unternehmen nach Vorstellungen eines Arbeitgeberpräsidenten mit Managementmethoden des vorigen Jahrhunderts und einer gesättigten Managementebene ohne Risiko werden auf Grund des demographischen Wandels kaum noch in der Lage sein, hoch motivierte Arbeitskräfte zu rekrutieren. Die Hidden Champions mit einer guten Bindung zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie einer gelebten CSR werden diese Kräfte jedoch binden können und damit die Voraussetzungen für ihr längerfristiges Überleben schaffen.

Doch auch wenn CSR oder noch grundlegender die Berufung auf ethische Werte und Prinzipien zunehmend auf der Agenda von Top-Managern zu finden ist, greift manche Aussage zu kurz, wie etwa die von Porsche-Chef Wiedeking, wenn er sagt: “Die Orientierung an ethischen Werten ist sogar eine notwendige Voraussetzung, um nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft Gewinne erwirtschaften zu können.” (Wiedeking 2007: 1) Denn auch

im Bereich des Humanressourcenmanagements ist CSR keine anonyme Wertedebatte mehr oder eine Frage der Gewinnsicherung, sondern auch hier eine grundlegende Frage von Sein oder Nichtsein. Götz Werner, Chef der Drogeriemarktkette dm, bringt es auf den Punkt, indem er konstatiert, dass es eine Frage des Menschenbildes sei, „ob ich meine Leute für determinierte Reiz-Reaktionswesen halte oder für Menschen, die sich entwickeln wollen und entwickeln können.“ (vgl. csr-news.de: 28.12.06)

Jenseits der Frage nach dem richtigen Menschenbild kommt hinzu, dass der bisherige historisch gewachsene und durch den Austauschmechanismus von Gütern bestimmte Begriff von Eigentum nicht ohne Weiteres in die neue Währung unserer Wissensgesellschaft, nämlich in den Zugang zu den kybernetischen, nicht-linearen Netzwerken, gewährleisten kann. Dies wird unseren Eigentumsbegriff und unser Wirtschaftssystem grundlegend verändern. Nicht mehr Besitz, sondern Zugang wird die neue Währung in gesättigten Märkten.

Metcalfes Gesetz, gemäß dem der Erfolg jeder netzbasierten Technologie exponentiell mit der Anzahl der User dieser Technologie anwächst, lässt sich übertragen auf die Arbeit in der Wissensgesellschaft. Isoliertes Expertenwissen ist den komplexen Aufgaben und Anforderungen nicht mehr gewachsen, denn Lern- und Arbeitsprozesse haben sich vielfach bereits in ihren zeitlichen Dimensionen (hin zu einer Dominanz der Lernprozesse) umgekehrt. Erfolg hängt nicht mehr vom verfügbaren besten Expertenwissen ab, dazu ist der Grad der Arbeitsteilung viel zu hoch, sondern in erster Linie von der Intelligenz der so genannten Schwärme, in denen Individuen eines Schwarms durch ihre Interaktionen die kollektive Intelligenz steigern. D. h. die besten Netzwerke erzeugen das Phänomen der Emergenz. Unternehmen, die das verstanden haben, gehören heute schon zu den Leitunternehmen. Netzwerken funktioniert hier aber nur unter demokratischen Bedingungen und sowohl das Individuum als auch der Schwarm wird ohne einen hohen Standard des sozialen Friedens und des Empowerments nicht funktionieren.

Für Qualitäts- und Technologieführerschaft braucht ein Unternehmen motivierte, selbstbewusste und möglichst unabhängige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dies geht unweigerlich einher mit gelebter CSR. Hier schließt sich der Kreis zu Altiero Spinelli: „Die moderne Kultur beruht auf dem Prinzip der Freiheit, wonach der Mensch nicht zum Werkzeug seiner Artgenossen herabgewürdigt werden darf, sondern als selbständiges Lebenszentrum aufgefasst wird.“ (Spinelli 1941) Ebenfalls schließt sich hier auch der Kreis zu Sein oder Nichtsein: CSR ist kein Human- oder Sozial-

programm, sondern ein zeitgemäßer Managementansatz, ohne den kein Leadership mehr zu erreichen ist; und Leadership ist eine Frage des Seins oder Nichtseins für Unternehmen. Daher fordert das oben vorgestellte Multistakeholderforum zu Recht, CSR zu mainstreamen, also in jedes Curricula eines zukünftigen Managers und Managerin als Pflichtmodul aufzunehmen.

2.3 CSR will Sustainable Development

Die Europäische Union bekennt sich zu nachhaltiger Entwicklung als übergeordnetes Leitprinzip für eine dauerhafte, auf künftige Generationen ausgerichtete Entwicklungsstrategie. Gleichmäßig verteilter Wohlstand, sozialer Frieden für die kommenden Generationen und Schutz der Umwelt soll das Ziel allen wirtschaftlichen Handelns sein. Bereits im 18ten Jahrhundert haben Ökonomen mithilfe des Pareto-Prinzips soziale Wohlfahrt mit dem Eigennutzen kombiniert, um ungewollte Nebenwirkungen auszuschließen. D. h. jeder Einkommensanstieg ist legitimiert, wenn er den Einkommensstatus anderer nicht beeinträchtigt. Die unsichtbare Hand von Adam Smith führt aber schon lange nicht mehr zur optimalen Allokation der Ressourcen. Alleine durch die sich verändernden Rohstoffmärkte wird die notwendige Energieeffizienz eine neue Art von Wettbewerbsfähigkeit generieren. Dies ist aber nur ein Teilbereich des Sustainable Developments und reicht bei weitem nicht aus um die Existenz von Unternehmen dauerhaft zu erhalten. Unternehmen werden sich der Tatsache bewusst, dass ihre Umwelten gar nicht mehr die Ressourcen liefern können, die zur Bestandserhaltung benötigt werden. Sowohl die Natur, als auch das politische System und das Bildungssystem wollen zwar der Wirtschaft ihre Outputs als Ressourcen zur Verfügung stellen, doch gleichwohl sind sie aber immer weniger in der Lage dazu. Die effiziente Zweckverfolgung eines Unternehmens reicht also nur dann zum Überleben sowie für die Verknüpfung von Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit hin, wenn die Ressourcenbasis und deren Reproduzierbarkeit erhalten bleiben. In diesem Sinne verstanden ist CSR folglich keine Ressourcenvergeudung, wie etwa Milton Friedmann, der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften des Jahres 1976, behauptet, sondern auch hier wieder die Frage nach Sein oder Nichtsein. Ohne CSR entscheiden sich Unternehmen zwangsläufig für eine Zukunft des Nichtseins.

3 Sein oder Nichtsein?

Brauchen wir also überhaupt noch das Grünbuch? Den bisherigen Erfahrungen nach: Nein. Denn die Marktbereinigung wird diejenigen Unternehmen vom Markt fegen, die als isolierte Akteure ihre Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern ignorieren. Zudem machen Unternehmen indirekt Politik, ob sie es wollen oder nicht; und wenn sie eine verantwortungslose Politik betreiben, wird der Aktivposten *Reputation* bei immer ähnlicheren Produkten zu einer wichtigen Größe des Wettbewerbes, und im übertragenen Sinne auch des Risikomanagements. CSR wird die Frage über Sein oder Nichtsein entscheiden. Darüber hinaus wird eine gelebte CSR mitentscheiden, ob unsere Wirtschaft eine Wirtschaft nur für die Unternehmen oder vielmehr eine Wirtschaft für die Menschen ist:

„Wir messen falsch, wir berechnen Wohlstand immer noch im Sinne der Steigerung des Bruttosozialprodukts. (...) Es kann nicht so sein, dass die Menschen eigentlich nur noch für das Wohlergehen der Wirtschaft tätig sind, sondern es müsste eigentlich doch wohl so sein, dass das wirtschaftliche Gesamtsystem unterstützend für den Menschen tätig ist. Alles menschlich Wünschenswerte und Notwendige ist doch gegenwärtig im Grunde genommen dem so genannten Wohlergehen der Unternehmen unterworfen, wohlgemerkt den Unternehmen, nicht der Wirtschaft. Und dies alles unter dem Motto: Wenn es nur unseren Unternehmen gut geht, dann geht es auch uns allen gut. Welch eine absurde Verdrehung gesellschaftlicher Prioritäten.“ (Europäisches Forum 2004)

Europa ist nicht der Kontinent der stofflichen sondern der immateriellen Rohstoffe: Daher hängt die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen von der Innovationskraft und der Kreativität ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Schon jetzt sind die Kraftzentren der Wirtschaft dort, wo die kreative Klasse der Mitarbeitenden mit der größten Toleranz rechnen kann. In den USA zählt man dazu 30 Prozent der Gesamtbeschäftigten, die bereits 47 Prozent der gesamten Wertschöpfung erwirtschaften (WiWo: 2006: 41). *Daraus lässt sich meine These ableiten, dass nicht mehr das Bruttosozialprodukt das Messinstrument der Zukunft sein wird, sondern das CSR-Produkt.* Mithin möchte ich konstatieren, dass ein neuer Klassenkampf begonnen hat: Der Konkurrenzkampf um die kreative Klasse. Dieser Kampf fordert basisdemokratische Strukturen, eine Kultur der Selbstentfaltung und der kulturellen Offenheit ein, ebenso wie er sich schon auf Grund des demographischen Wandels durchsetzen wird. Somit dürfte der Gründer des Weltwirtschaftsforums in Davos Recht bekommen, wenn er eine neue

Epoche von Managern und Managerinnen aufziehen sieht, in der sich die Unternehmensführer „vom Sklaven der Shareholder zum Diener der Stakeholder“ entwickeln (Schwab 2002). Aufgrund der inneren Zusammenhänge der Entwicklungen wird sich – so sich die Unternehmen für das Sein und nicht für das Nichtsein entscheiden – das Grünbuch der Europäischen Union selbst entbehrlich machen. Bis dahin jedoch kann es eine normative Orientierung bieten und später einmal, wenn die Ideen der EU vom Zeitalter der Völker auch in der Praxis umfassend wirklich geworden sind, als Nachschlagewerk dienen: Für die alten Zeiten der Manager *und* Völker.

4 Literaturverzeichnis

Europäische Kommission (2000): Der Europäische Rat von Lissabon, eine Agenda für die wirtschaftliche und soziale Erneuerung Europas, Beitrag der Europäischen Kommission zur Sondertagung des Europäischen Rates März 2000 in Lissabon, Brüssel.

Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch der Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat EMPL/D.1.

Europäische Kommission (2002): Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung (KOM(2002)0347), Brüssel.

Europäische Kommission (2004): ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales Referat EMPL/D.1, Brüssel.

Europäische Kommission (2004): European Multistakeholder Forum on CSR, Final results and recommendations, Brüssel.

Europäische Kommission (2004): European Multistakeholder Forum on CSR, Report of the Round Table on „Fostering CSR among SMES“, Brüssel.

Europäische Union (2004): Vertrag über eine Verfassung für Europa, Brüssel.

Europäisches Parlament (2006): Arbeitsdokument über die Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung, Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten, Berichterstatter: Richard Howitt, Brüssel.

- Breucker Gregor et al. (2006)*: Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren für Business Excellence, Guide to Best Practice, Gütersloh.
- Cordes, Martin und Pabst, Hans-Jürgen (2002)*: Globale Welt – was tun? Beiträge zur Globalisierungsdiskussion, Blumhardt Verlag, Hannover.
- Hamel, Gary (2006)*: Wozu brauchen wir im 21. Jahrhundert überhaupt noch Manager? Vortrag für die Bertelsmann Stiftung, Download von www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F14-CAA4AF46/bst/hs.xsl/nachrichten_19599.htm am 10. März 2007.
- Hesse, Axel (2004)*: Das Klima wandelt sich, Integration von Klimachancen und -risiken in die Finanzberichterstattung, Germanwatch e.V.
- Österreichisches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004)*: Nachhaltigkeit schafft neuen Wohlstand, Tagungsband zur gleichnamigen Tagung am 16. März 2004.
- Prodi, Romano (2004)*: Europa: Der Traum, Die Entscheidungen, Brüssel.
- Rasquin, Michel (1948)*: Der Untergang des Abendlandes, in: Tageblatt vom 20.11.1948, EU Navigator: www.ena.lu/mce.cfm, Hrsg. CVCE – Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe, Download März 2007.
- Schmidt, Helmut (2004)*: Die menschliche Marktwirtschaft – Unternehmer übernehmen Verantwortung, in: Schriftenreihe Lebendige Stadt, Band 3, Festschrift zum 95. Geburtstag von Prof. Dr. h.c. Werner Otto, Hrsg. von der Stiftung Lebendige Stadt.
- Schwab, Klaus (2002)*: Die neue Epoche für Manager. Leitartikel in „Finanz und Wirtschaft“, 75. Jg., Nr. 33, 27. April 2002.
- Spinelli, Altiero (1941)*: Manifest von Ventotene, EU Navigator: www.ena.lu/mce.cfm, Hrsg. CVCE – Centre Virtuel de la Connaissance sur l'Europe, Download März 2007.
- Spinelli, Altiero (1958)*: Manifest der europäischen Förderalisten, Europ. Verlagsanstalt.
- Werner, Götz (2006)*: Mitteilung auf csr-news.de, Abruf am 28.12.06.
- Wiedeking, Wendelin (2007)*, in: online Ausgabe von wirtschaft und weiterbildung, www.wuw-magazin.de/SID115.Nwtjp0NmEyE/newsDetails?b_start:int=55&d_start:int=61&newsID=116773079 8.84, Download am 10. März 2007.

Der demografische Wandel der Arbeitswelt. Implikationen für die mittelständische Personalpolitik und Unternehmensführung

CHRISTOPH SCHANK

Demografische Fragestellungen haben über die vergangenen Jahre hinweg in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion spürbar an Relevanz gewonnen. Die sich heute bereits deutlich am Horizont abzeichnenden Entwicklungen werden die deutsche Gesellschaft nachhaltig verändern und mit Herausforderungen konfrontieren, deren Annahme und Beantwortung die Zukunft der sozialen Ordnung in Deutschland entscheidend mitgestalten wird. Insofern birgt die Frage, wie sich Unternehmen mit der demografischen Entwicklung auseinandersetzen, immer auch eine starke gesellschaftspolitische Komponente.

Die im vierten Quartal 2006 vom Institut Unternehmensführung durchgeführte Erhebung „Demografische Herausforderungen für die Unternehmen der Pfalz“ evaluierte den Sensibilisierungsgrad pfälzischer Unternehmen für demografische Belange und analysierte die sich bereits heute manifestierenden Problemlagen der Personalpolitik. Insgesamt 85 Unternehmen aus der im Südosten von Rheinland-Pfalz gelegenen Region Pfalz mit mehr als 50 ständig beschäftigten Mitarbeitern nahmen an der Studie teil und gaben sowohl über die Situation im betrieblichen Ausbildungswesen als auch innerhalb der Gruppe der älteren Arbeitnehmer (über 50 Jahre) Auskunft.

Im Rahmen dieses Aufsatzes liegt der Fokus auf den mittelständischen Unternehmen, die von der demografischen Entwicklung im besonderen Maße betroffen sein werden. An eine einleitende Auseinandersetzung mit den sich verändernden Rahmenbedingungen der Arbeitswelt schließen die Fragestellungen nach der Nachwuchsrekrutierung und den älteren Mitarbeitern an. Exkursiv wird nachfolgend die nicht minder einflussreiche Rolle der Frauenerwerbsbeteiligung dargestellt und in den Kontext der mittelständischen Unternehmensführung und Personalpolitik verortet.

1 Erwerbstätigenpotential im Wandel

Im Gegensatz zu einer Vielzahl anderer sozialwissenschaftlicher Prognosen erfreuen sich demografische Entwicklungsszenarien, selbst wenn sie sich über mehrere Dekaden erstrecken, einer hohen Zuverlässigkeit. Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Bevölkerungsentwicklung einer ebenso zwingenden wie bestechenden Logik folgt: Menschen, die heute nicht geboren werden, können in zwanzig Jahren keine Kinder in die Welt setzen. Zudem bleiben die unabhängigen Variablen überschaubar. Neben der Geburtenrate kommen nur noch die Lebenserwartung und der Migrationssaldo (die Differenz zwischen Zu- und Abwanderung) als tragende Einflussgrößen einer natürlichen Entwicklung in Betracht. Hinzu kommt, dass sich diese drei Faktoren eher langsam verändern und die Bevölkerungswissenschaften daher von der „demografischen Trägheit“ sprechen (Fels 2005: 12). Basierend auf diesen drei Einflussgrößen können verschiedene Entwicklungsszenarien entworfen werden, bei denen die zukünftige Ausprägung der Zuwanderung eine bedeutende Rolle einnimmt. In seiner 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung kommt das Statistische Bundesamt zu der Prognose, dass bei einer annähernd konstant bleibenden Geburtenrate, einem moderaten Anstieg der Lebenserwartung und einer jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 Menschen die deutsche Bevölkerung bis 2050 auf unter 69 Millionen geschrumpft sein wird. Knapp über 30% dieser Bevölkerung werden dann das (aktuelle) Renteneintrittsalter von 67 Jahren bereits überschritten haben, heute sind dies nur etwas mehr als 16% (Statistisches Bundesamt 2006: 1). Im Jahr 2050 werden also nicht nur deutlich weniger Menschen in Deutschland leben, sondern die verbliebenen werden im Mittel derart gealtert sein, dass ein Großteil dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen wird. Bezüglich der erwarteten Einwanderung differieren die Prognosen verschiedenster Institute deutlich, allerdings wird auch eine sehr günstige Entwicklung weder die Schrumpfung, noch die Überalterung abwenden können. Um letztere auch nur einzufrieren müssten nach Modellrechnungen der UNO bis zum Jahr 2050 insgesamt 180 Millionen Menschen in die Bundesrepublik einwandern (Wodok 2002: 12).

Obwohl diese Entwicklung ein gesamtdeutsches Phänomen ist, beschreitet sie unterschiedliche regionale Entwicklungspfade. Entsprechend ist auch die Region Pfalz und der dort ansässige Mittelstand in einer spezifischen Art und Weise betroffen

Die Stadt Kaiserslautern wird bspw. bis zum Jahr 2030 bei der Gruppe der Unter-20-Jährigen einen Verlust von 28,5% des heutigen Standes hinneh-

men müssen, um Ludwigshafen ist es mit 27,4% kaum besser bestellt (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V. 2007: 1). Den Landkreisen der West- und Vorderpfalz wird es ähnlich ergehen. Gerade diese jungen Menschen stellen aber die überwältigende Mehrheit der Auszubildenden und tragen damit maßgeblich zum Erhalt der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit der Unternehmen bei. Im gleichen Atemzug altern die bestehenden Belegschaften parallel zur Bevölkerung mit, wodurch der ältere Mitarbeiter zwangsläufig mehr ins Zentrum der Personalpolitik rücken muss.

Der pfälzische Mittelstand, wie auch jener im restlichen Bundesland und in ganz Deutschland, stellt sich folglich zwei ganz zentrale Fragen, deren Beantwortung nicht unwesentlich über seine Zukunft entscheiden kann: Wie behaupte ich mich im Wettbewerb um den immer rarer werdenden Nachwuchs? Wie integriere ich eine zunehmend älter werdende Belegschaft in die Arbeitsprozesse und erhalte möglichst effektiv ihre Produktivität? Auf diese zentralen Fragen gehe ich in den folgenden beiden Kapiteln näher ein, um mich anschließend mit der Bedeutung der Frauenerwerbsbeteiligung zur Ausweitung des Erwerbstätigenpotenzials zu befassen.

2 Betriebe ohne Nachwuchs – Jugend ohne Chance? ***War for talents in Zeiten steigender Jugendarbeitslosigkeit***

Das Ringen um die klügsten Köpfe wird sich zukünftig nicht einzig auf ausgewählte Facharbeitergruppen, wie zum Beispiel die in jüngster Zeit erfolgte, ebenso medienwirksame wie schlussendlich erfolglose, Anwerbung von ausländischen IT-Fachleuten, konzentrieren, sondern bereits bei der betrieblichen Ausbildung beginnen. Dabei lässt ein Blick auf die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit noch keinen Mangel an Auszubildenden erahnen: Mitte Dezember standen nach dem ersten Zwischenbericht bundesweit 20.400 ausbildungssuchenden Jugendlichen 9.900 offene Stellen gegenüber. Weiterhin kamen noch 28.300 Bewerber hinzu, die grundsätzlich als vermittelt galten, aber ihre Stelle nicht antraten oder ihr Ausbildungsverhältnis kurzfristig beendeten. Demgegenüber meldeten die Unternehmen aber 7.600 freie Lehrstellen aus eben jenen Gründen nach (Bundesagentur für Arbeit 2006: 16f.). Diese Angaben lassen anstelle eines Mangels ein klares Überangebot an Bewerbern um einen Ausbildungsplatz erahnen und stellen die These vom drohenden Wettbewerb um qualifizierte Auszubildende deutlich in Frage.

Der pfälzische Mittelstand zeigt sich von diesen Statistiken jedoch uneindrückt und zeichnet ein deutlich pessimistischeres Bild. So bekennen 39% aller Unternehmen mit zwischen 50 und 200 ständig beschäftigten Arbeitnehmern in der Studie, dass in mindestens einem Fall Ausbildungsplätze aus Mangel an (geeigneten) Bewerbern unbesetzt belassen werden mussten. Dieser Anteil ist relativ starken regionalen Schwankungen unterworfen. Während in der strukturschwachen Westpfalz 47% aller Unternehmen betroffen sind, ist die Dimension des Problems in der wirtschaftlich potenteren Vorderpfalz mit 30% betroffenen Unternehmen weniger dramatisch. Folgerichtig stimmen 70% aller befragten Mittelständler darin überein, dass sich die Besetzung der aktuellen Lehrstellen als schwierig gestaltet. 83% vertreten darüber hinaus die Ansicht, dass sich dieser Misstand zukünftig noch weiter zuspitzen wird.

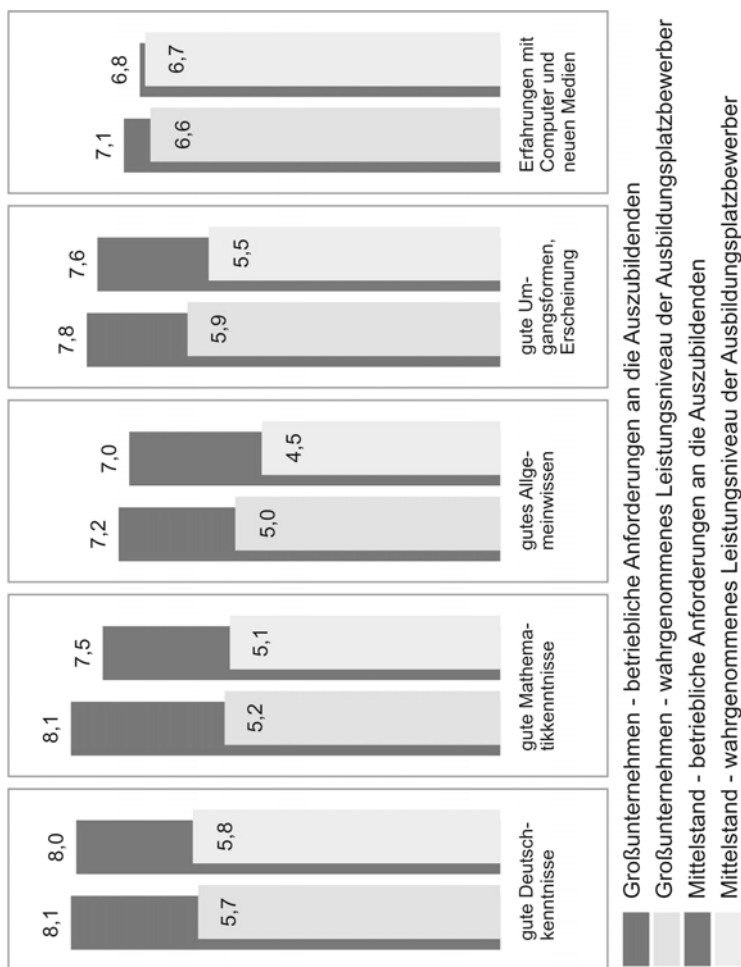
Die naheliegende Annahme, es handle sich bei den unvermittelten Stellen um aufgrund der Arbeitszeit, der Arbeitsinhalte, des Prestiges oder der Vergütung unattraktive Ausbildungsplätze, kann hierbei nicht bestätigt werden. Das Gros der unvermittelten Lehrstellen war und ist im kaufmännischen (insbesondere bei Banken) oder im gehobenen technischen Bereich, wie Mechatroniker und Informationstechniker, zu verorten; nur in Ausnahmefällen handelt es sich um solche Ausbildungsplätze, die ein sehr geringes Qualifikationsniveau nachfragen. Gerade die anspruchsvollen Ausbildungsberufe bringen aber jene Fachkräfte hervor, die für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen unabdingbar sind und nach denen bereits heute eine gesteigerte Nachfrage bei einem schwindenden Angebot festzustellen ist. Die hohe Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze stellt daher den pfälzischen Mittelstand vor große Probleme und wird insbesondere die eigene Ausbildung von spezialisierten Fach- und angehenden Führungskräften erschweren. Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern sind dagegen vom Phänomen unbesetzter Ausbildungsplätze bei einem gleichzeitigen Bewerberüberhang ungleich weniger betroffen (15% der Unternehmen gaben an nicht alle Ausbildungsplätze besetzen zu können).

Nicht nur das deutlich hervorzuhebende Mismatch zwischen unvermittelten Bewerbern und offen gebliebenen Lehrstellen belastet die mittelständische Personalpolitik, sondern auch der deutlich eingeschränkte Einzugskreis. Jedes dritte Unternehmen zwischen 50 und 200 Beschäftigten erhält ausschließlich Bewerbungen aus dem eigenen Landkreis, kann also bereits auf die unmittelbar angrenzenden Nachbarkreise nicht mehr zugreifen. Werden die direkt benachbarten Landkreise hinzugenommen, zeigen sich

bereits 70% des Mittelstandes betroffen. Ein mittelständisches Unternehmen, das Bewerbungen aus dem gesamten Bundesland oder sogar darüber hinaus erhält, muss somit als Rarität bezeichnet werden. Dieser Umstand ist überwiegend dem traditionell geringen überregionalen Bekanntheitsgrad der Vertreter dieser Unternehmensklasse geschuldet und muss unter dem Gesichtspunkt der fortschreitenden, teilweise rapiden, Schrumpfung der Landkreise als stellenweise besonders dramatisch erachtet werden. Eine Reihe von pfälzischen Landkreisen werden bis zum Jahr 2030 jeden dritten Einwohner unter 20 Jahren durch Abwanderung oder geburtenschwache Jahrgänge verloren haben. Gelingt es den dort ansässigen Unternehmen nicht, auch vermehrt Bewerber aus Nachbarregionen anzuziehen, wird sich die Situation unbesetzter Ausbildungsplätze mit allen bereits angesprochenen Konsequenzen gefährlich verschärfen.

Dennoch ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht die bereits begonnene Verknappung des Bewerberangebotes die Ursache für das Unvermögen vieler Mittelständler, ihre Ausbildungsplätze adäquat zu besetzen. Vielmehr konstatieren die befragten Unternehmen gravierende Mängel in der Ausbildungseignung der Vielzahl der Bewerber. Dies korreliert in hohem Maße mit der Feststellung, dass insbesondere anspruchsvolle Lehrstellen unbesetzt gelassen werden müssen. Gerade auf diese Ausbildungsplätze, die sich neben einer hohen Zukunftssicherheit und ansprechender Inhalte auch durch eine zumeist überdurchschnittliche Entlohnung auszeichnen, entfallen relativ viele Bewerbungen. Umso deutlicher weisen die Ergebnisse der Studie auf das von den befragten Personalverantwortlichen im Mittel geringe Niveau der schulischen Vorleistungen hin. Auf die Frage, ob die weiterführenden Schulen ihre Abgänger noch hinreichend auf die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt vorbereiten würden, bekunden 40% aller Mittelständler eine entschiedene und weitere 45% eine weitgehende Verneinung. Der überwiegende Großteil aller Unternehmen erkennt damit in der schulischen Vorbildung die Achillesferse der jungen Generation und verweist nur in einem deutlich geringeren Maße auf eine fehlende räumliche und berufliche Mobilität und eine fehlende Auseinandersetzung mit den spezifischen Berufs- und Ausbildungsinhalten. Diese Einschätzungen werden von den größeren Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten vollumfänglich geteilt und lassen damit – ein nicht signifikant voneinander abweichendes Anforderungsniveau seitens großer und mittelständischer Unternehmen vorausgesetzt – nicht auf eine denkbare Selbstselektion der Bewerber schließen, nach der sich Schulabgänger mit guten Abschlüssen in ihrem

Fähigkeiten und Kenntnisse der Bewerber um einen Ausbildungsplatz



Bewerbungsverhalten eher auf größere und Abgänger mit mäßigeren Abschlüssen eher auf kleinere Unternehmen konzentrieren würden.

Dieses als unzulänglich wahrgenommene Leistungsniveau sollte in der Studie von den Unternehmensvertretern noch hinreichend genau spezifiziert werden, um die vermeintlichen und tatsächlichen Schwachstellen der Schulabgänger detaillierter quantifizieren zu können. Aus folgender Abbildung geht die Diskrepanz zwischen den von den Unternehmen eingeforderten

und den von den Bewerbern tatsächlich eingebrachten Fähigkeiten, jeweils aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter, hervor.¹

As erstes Ergebnis lässt sich postulieren, dass Vertreter von größeren Unternehmen nach eigenen Einschätzungen geringfügig höhere Erwartungen an das Leistungsspektrum ihrer angehenden Azubis stellen als dies in mittelständischen Unternehmen der Fall ist. Dennoch halten sich diese Abweichungen im Rahmen einer vertretbaren Streuung und attestieren noch nicht eindeutig eine anspruchsvollere und forderndere Ausbildung in Großunternehmen. Auch das wahrgenommene Niveau der Bewerber wird weitgehend ähnlich eingeschätzt. Die Ausprägung der negativen Diskonfirmation ist mitunter erschreckend und deutet auf weitreichende Leistungsdefizite der Schulabgänger hin. Mit Ausnahme der Computerkenntnisse bewegt sich das Leistungsspektrum des gemittelten Bewerbers in einer Dimension, welche die Rede von der Ausbildungsunfähigkeit nicht zu gewagt erscheinen lässt.

Aus dieser Wahrnehmung der Unternehmensvertreter lassen sich mehrere Schlüsse ziehen. Aus Sicht der Unternehmen liegt die Verantwortung klar in der unzureichenden schulischen Vorleistung. Wird jedoch in Betracht gezogen, dass sich die Ausbildungsinhalte immer weiter ausdifferenzieren und die Arbeitswelt fortwährend komplexer wird, muss jedoch die Frage aufgeworfen werden, ob die weiterführenden Schulen mit ihrem Anspruch auf Vermittlung allgemeiner, und daher notwendigerweise berufsunspezifischer Bildung diesen Anforderungen überhaupt genügen können. Es bleibt zu evaluieren, ob das von den Unternehmen eingeforderte humane Startkapital der Ausbildungsanwärter angesichts des breiten Bildungsauftrages der Schule von diesen in der heutigen Arbeitswelt überhaupt erbracht werden soll und kann, oder ob die betriebliche Ausbildung selbst in der Pflicht steht, die als unabdingbar erachteten Grundlagen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu legen. Die Studie kann die Diskrepanz im erwarteten und wahrgenommenen Leistungsniveau der Bewerber nur feststellen und quantifizieren, nicht jedoch abschließend ursächlich erklären. Eine Multikausalität ist dabei weder auszuschließen, noch unwahrscheinlich.

¹ Die Unternehmensvertreter wurden gebeten die in der Grafik aufgeführten Items hinsichtlich ihrer Bedeutung für ihre Ausbildungsberufe auf einer Skala von 1 („völlig nebensächlich“) und 10 („im höchsten Maße notwendig“) einzuschätzen. Im daran anschließenden Schritt sollte das wahrgenommene Leistungsniveau der Bewerber in den gleichen Items auf der gleichen Skala von 1 („absolut unzureichend“) bis 10 („übertrifft unsere Erwartungen deutlich“) eingeordnet werden.

3 Ältere Arbeitnehmer im Unternehmen

Angesichts der demografischen Entwicklung ist eine stetige Alterung der Belegschaften kaum noch abwendbar. Diesem Wandel auch positive Aspekte abzugewinnen, fällt angesichts weit verbreiteter Ansichten über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter schwer: Sie seien körperlich weniger belastbar, anfälliger gegenüber Ermüdungs- und Krankheitserscheinungen, zudem weniger lernfähig und in ihrer Kreativität und Innovationsfähigkeit beschränkt. Dieser postulierte Prozess des im Alter voranschreitenden Abbaus der psychischen und physischen Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit wird im Rahmen des Defizit-Modells beschrieben und prägt, mehr oder weniger bewusst, noch immer das Bild vom älteren Mitarbeiter mit. Neben diesen, unmittelbar aus dem Lebensabschnitt folgernden Defiziten, werden älteren Mitarbeitern zudem noch biographische Nachteile zugesprochen. Angesichts senioritätsorientierten Entgeltstrukturen sei ihr Lohn- und Gehaltsniveau im Alter zu hoch, ihre Rolle als Versorger von Familien beschränke zudem ihre Mobilität und Flexibilität.

Zumindest die Aussagen des Defizit-Modells bezüglich des generellen physischen und psychischen Abbaues gelten in der empirisch-wissenschaftlichen Diskussion seit geraumer Zeit als hinreichend widerlegt (Avolio 1990: 407ff). Die strenge Korrelation zwischen dem fortschreitenden Alter und dem Abbau der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ist nicht haltbar. Zudem ist diese Betrachtungsweise einseitig negativ und negiert die Möglichkeit, dass im fortgeschrittenen Lebensalter zentrale, betrieblich verwertbare Qualifikationen besonders ausgeprägt sein könnten. Das als überlegen geltende Kompetenz-Modell ist im wissenschaftlichen Diskurs demnach heute längst an die Stelle des als obsolet betrachteten Defizits-Modells getreten (Richenhagen 2004: 6f).

Ob dieser wissenschaftliche Dogmenwandel Einzug in die betriebliche Personalpolitik gefunden hat und sich mit den Erfahrungen der Personalverantwortlichen deckt, war eine zentrale Frage der Studie. Die klassischen Aussagen des Defizit-Modells, aber auch die Schlüsse des Kompetenz-Modells standen demnach auf dem Prüfstand.

Die These, dass aufgrund einer im Alter schwindenden körperlichen Belastbarkeit der Krankenstand und die Fehlzeiten der älteren Mitarbeiter deutlich höher als in der Gruppe der jüngeren Mitarbeiter sei, lehnen 79% der Mittelständler ab. Eine Differenzierung nach Arbeitsplatz konnte im Rahmen der Studie jedoch nicht vorgenommen werden, wodurch es nicht möglich ist auszuschließen, dass Arbeitsplätze mit einer hohen und konti-

nuierlichen körperlichen Beanspruchung eine besondere Belastung für ältere Mitarbeiter darstellen. Unterhalb der Dauerbelastungsgrenze hingegen, so geht es auch aus arbeitsmedizinischen Untersuchungen hervor, ist die Belastbarkeit älterer Arbeitnehmer kaum eingeschränkt (Fraai/ Thiehoff 2007: 33). Grundsätzlich besteht aber unabhängig von den Krankenständen auch im Mittelstand ein vitales Interesse an einem planvollen Gesundheitsmanagement für speziell ältere Beschäftigte. Gegenwärtig geben 11% der befragten Mittelständler an, bereits über solche Programme zu verfügen. Jedes dritte Unternehmen hingegen hält eine Einführung oder Intensivierung solcher Programme zukünftig für notwendig.

Weiterhin wurden die Unternehmensvertreter nach der Teilnahme älterer Mitarbeiter an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen befragt. Nach Angaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung nahmen im Jahr 2000 nur 18% der Beschäftigten im Alter von 50 bis 64 Jahren an betrieblichen Weiterbildungen teil. In der Altersgruppe der 35 bis 49-Jährigen war der Anteil hingegen doppelt so hoch (Wodok 2002: 21). Die daher naheliegende Vermutung, dass diese Mitarbeiter in deutlich geringerem Umfang an der betrieblichen Weiterbildung partizipieren, verneinen 69% der befragten Unternehmen. Folglich setzen die mittelständischen Unternehmen in der Pfalz mehrheitlich auf Weiterbildungsmaßnahmen, die das gesamte Altersspektrum der Belegschaft abdecken. Altersabhängige Unterschiede in Umfang, inhaltlicher Ausrichtung und Qualität der Weiterbildungsprogramme kann die Studie aber nicht aufdecken. Ob in der Weiterbildung bevorzugt altersgemischte oder altersspezifische Lernkonzepte zum Tragen kommen, kann weiterhin nicht beantwortet werden. Ebenso unklar bleibt zum gegenwärtigen Zeitpunkt, ob den älteren Mitarbeitern in der Weiterbildung weniger Lernerfolg als ihren jüngeren Kollegen beschieden ist und sich demnach eine verringerte Lernkompetenz im Alter nicht in einer geringerer Teilnahme, sondern eher in einem geringeren Benefit manifestiert. Solche Vermutungen liegen nahe, da nicht wenige Unternehmen Interesse an speziellen Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer zeigen. 14% der mittelständischen Unternehmen bekunden in der Studie, abgestimmte Programme für diese Altersgruppe bereits zu besitzen. Insgesamt jedes dritte Unternehmen plant eine Einführung oder eine Ausweitung solcher Programme.

Dennoch konnte eine Dominanz des klassischen Defizit-Modells nicht bestätigt werden, die Personalverantwortlichen pfälzischer Mittelständler bescheinigen älteren Arbeitnehmern weder eine grundsätzlich geringere

körperliche Leistungsfähigkeit, noch ausgeprägte Nachteile in der Lernbereitschaft und –fähigkeit.

Differenzierter wird hingegen die Frage danach beantwortet, ob ältere Mitarbeiter durch die betriebliche Entgeltentwicklung in Relation zu ihrer Produktivität schlicht zu teuer seien. 50% stimmen dem zu, 50% lehnen diese Aussage ab. Zudem gruppieren sich die meisten Aussagen im Bereich der verhaltenen Zustimmung und Ablehnung. Eine Reihe von Unternehmen können diese Erfahrung demnach bestätigen, wodurch diese außerhalb des klassischen Defizit-Modells stehende negative Zuschreibung im Mittelstand eine deutliche Relevanz erfährt. Mit steigender Unternehmensgröße verliert dieser Aspekt jedoch spürbar an Bedeutung. Die Vertreter der Unternehmen mit über 200 Beschäftigten lehnen die These vom zu teuren älteren Arbeitnehmer mit 82% deutlich ab.

Das Kompetenz-Modell bescheinigt älteren Arbeitnehmern betrieblich verwertbare Fähigkeiten und Kenntnisse, die aus einer großen Lebens- und Arbeitserfahrung resultieren. Dabei wird implizit vorausgesetzt, dass der ältere Arbeitnehmer allein aufgrund seines Lebensalters deutlich länger im Erwerbsleben steht als jüngere Arbeitnehmer. Die in diesem Modell postulierten Kompetenzen sind demnach nur bedingt auf solche älteren Arbeitnehmer übertragbar, die erst sehr spät den Weg in die Erwerbstätigkeit gefunden haben. Dieser Einwand wurde im Fragebogen jedoch nicht geäußert und somit ist zu vermuten, dass die Befragten einen „älteren Arbeitnehmer“ neben einem höheren Lebensalter auch mit einer höheren Berufserfahrung assoziieren.

Als eine Schlüsselkompetenz älterer Arbeitnehmer erachten verschiedene Studien deren ausgeprägte soziale Kompetenz (Krey/ Meier 2005: 160). Darunter wird die Befähigung zum Aufbau und zur Pflege sozialer Kontakte verstanden, die älteren Arbeitnehmer in betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsprozessen Vorteile gegenüber ihren jüngeren Kollegen einbringen und somit ihre Produktivität maßgeblich positiv beeinflussen können. Diese Erfahrungen können von den meisten mittelständischen Unternehmen der Pfalz (74%) bestätigt werden. Ausdrücklich wurde nicht danach gefragt, ob ältere Arbeitnehmer positiv durch ihre hohe Sozialkompetenz in Erscheinungen treten, sondern ob ihre Sozialkompetenz jene der jüngeren Kollegen merklich übersteigt. Diese hohe Zustimmung muss auch unter dem Gesichtspunkt der bereits aufgezeigten Defizite der Ausbildungsplatzbewerber im Bereich *gute Umgangsformen/ Erscheinungsbild* betrachtet werden. Dieses abgefragte Item ist mit der Frage nach der sozia-

len Kompetenz zwar nicht deckungsgleich, weist aber eine hohe Verwandtschaft auf und deutet zumindest im Ansatz auf einen Generationenkonflikt in der Wahrnehmung von Umgangsnormen in der Arbeitswelt hin. Älteren Arbeitnehmern kommt damit eine Vorbildfunktion zu, da sie wertvolle Erfahrungen im Umgang mit informellen betrieblichen Netzwerken gesammelt haben und eventuell weitervermitteln können. Zudem sind insbesondere in Führungspositionen *social skills* schlichtweg unerlässlich und sprechen älteren Mitarbeitern hierin eine besondere Kompetenz zu. Da sich dieses implizite Wissen (tacit knowledge) jedoch im Gegensatz zu dem reinen Fachwissen (explicit knowledge) schwieriger artikulieren lässt, stellt der Transfer dieser Fertigkeiten hohe Anforderungen an das Wissensmanagement der Unternehmen (Polanyi 1967: 16ff.).

Neben diesen eher informellen – und wie gesagt eher schwer transferier-, quantifizier- und bewertbaren – Qualifikationen muss das Augenmerk auf der fachlichen Eignung älterer Mitarbeiter liegen. Hierbei wird eine gewisse Rivalität zwischen dem frischeren Ausbildungswissen der jüngeren und dem im hohen Maße betriebsspezifischen Erfahrungswissen der älteren Generation unterstellt. Ein hohes betriebsspezifisches Wissen und eingehende Kenntnisse der Akteure und Interessensgruppen erhöht nicht nur die Sensibilität für unterschiedliche Sichtweisen und Zielpräferenzen, sondern ermöglicht es älteren Mitarbeitern die Bereiche Kundennutzen, Firmennutzen, Nutzen der Belegschaft und Nutzen der Gesellschaft besser zu vernetzen (Buck/ Reif 1997: 159ff.). Dadurch werden ausgewogenere und ganzheitlichere Situationserfassungen möglich, die älteren Mitarbeitern eine hohe Kompetenz im Ausgleich von Interessen und der Mediation zusprechen. Eine ausgeprägte Kenntnis der betrieblichen Arbeitsprozesse und der Entscheidungswege erhöht zudem die Effizienz der Arbeit und somit die Produktivität. Der pfälzische Mittelstand teilt die Einschätzung, nach der ältere Mitarbeiter aufgrund ihrer langjährigen Betriebserfahrung zentrale Wissensträger sind, mit einer 98%igen Zustimmung. Für die Unternehmen lautet die naheliegende Folgefrage, wie dieses Wissen noch effektiver zur Anwendung kommen kann und welche Formen des institutionalisierten Wissenstransfer notwendig sind, damit diese über Jahre hinweg erworbenen Fähigkeiten nicht mit dem Ausscheiden des älteren Arbeitnehmers verloren gehen. Der Einsatz von Mentoring-Programmen zum Aufbau von Nachfolgern, aber auch die Institutionalisierung altersgemischter Lern- und Qualitätszirkel können sinnvolle Strukturen darstellen, mit denen der Mittelstand das altersbedingte Ausscheiden zentraler Mitarbeiter zumindest teilweise kompensieren kann. Diese Forderungen und Erkenntnisse sind

dabei keineswegs revolutionär und kommen bereits heute in einigen pfälzischen Unternehmen zur strukturierten Anwendung (Kölpien/ Zisgen 2005: 59).

Die Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist ausgesprochen positiv, die Aussagen des klassischen Defizit-Modells üben auf die Personalverantwortlichen der Pfalz nur einen nachgeordneten Einfluss aus. Demgegenüber steht eine breite Akzeptanz der durch das Kompetenz-Modell bescheinigten altersspezifischer Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer. Angesichts der mitunter prekären Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer (Statistisches Bundesamt 2005: 71f.) stehen die Unternehmen aber vor der Gretchenfrage, ob sie ältere Bewerber bei der Neubesetzung von Stellen gleichberechtigt berücksichtigen. 38% der mittelständischen Unternehmen bejahen die Frage danach entschieden, weitere 60% äußern im gleichen Anteil eine verhaltene Zustimmung oder Verneinung. Nur eine verschwindende Minderheit der mittelständischen Unternehmen (2%) verneint die Frage klar. Streng genommen wurde mit der Fragestellung eine altersbedingte Diskriminierung abgefragt, die nach gültigem Arbeitsrecht gegen Antidiskriminierungsrichtlinien verstößt. Daher ist auch in einer anonymen Befragung zu vermuten, dass der Anteil der Unternehmen, die angeben ältere Bewerber gleichberechtigt mit jüngeren zu berücksichtigen, gemessen an der tatsächlichen Situation am Arbeitsmarkt tendenziell zu hoch ausfällt. Hinzu kommt, dass auch eine verhaltene Zustimmung zu der Aussage ältere Bewerber ebenso vermuten lässt, dass sehr wohl Vorbehalte, wenn auch im geringeren Maße, vorliegen. Werden diese beiden Annahmen berücksichtigt, kann die These vertreten werden, dass nur jedes dritte mittelständische Unternehmen in der Pfalz ältere Bewerber völlig gleichberechtigt behandelt und sie nicht aufgrund ihres Lebensalters diskriminiert. Wird in gleicher Weise mit dem Antwortverhalten der Unternehmen über 200 Beschäftigte verfahren liegt eine Situation nahe, in der nur jedes zehnte Unternehmen dieser Kategorie ältere Bewerber diskriminierungsfrei behandelt. Da jedoch letztendlich unklar bleibt, wie viele Befragten ein sozial erwünschtes Antwortverhalten an den Tag legen, ist diese Schätzung mit einer gewissen Vorsicht zu genießen.

Festzuhalten bleibt, dass mit steigender Unternehmensgröße die Bereitschaft zur Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer abzunehmen scheint. Aber auch, dass die Akzeptanz dieser Bewerbergruppe vergleichsweise gering ausfällt. Als Erklärungsansätze können neben der bereits aufgeführten vermeintlich niedrigeren Lernbereitschaft und hohen Entgeltforderungen die geringere betriebliche Entwicklungsperspektive und das damit verbun-

dene Ausscheiden aus dem Unternehmen in verhältnismäßig absehbarer Zeit dienen. Bestehen bleibt auch die Frage, ob das als wertvoll erachtete betriebsspezifische Wissen gerade wegen seiner hohen Spezifität beim Unternehmenswechsel beträchtlich an Wert einbüßt und daher formale Qualifikation und aktuelles, in externer Aus- und Weiterbildung erworbenes Wissen an Bedeutung gewinnen. Auf diesem Sektor weisen jüngere Bewerber aufgrund ihres aktuelleren Ausbildungswissen und ihres im Mittel höheren Anteiles an Teilnehmern in Weiterbildungsmaßnahmen wiederum substantielle Vorteile auf.

4 Frauenerwerbsbeteiligung als maßgeblicher Schlüsselfaktor der Ausweitung des Arbeitskräftepotentiales

Sowohl die Steigerung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen, als auch der fortwährende Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit sind wichtige Bausteine in der Bewältigung der anstehenden demografischen Herausforderungen. In der Anhebung der Erwerbstätigenquote älterer Menschen ruht ein beträchtliches Potential, welches das Nachrücken geburtenschwächerer Jahrgänge zumindest teilweise kompensieren kann. Doch auch an anderer Stelle verfügt die deutsche Gesellschaft über beeindruckende stille Reserven, durch deren Aktivierung der drohende Arbeitskräftemangel entschärft werden kann.

Obwohl Frauen im Erwerbsleben längst akzeptiert und präsent sind, ist ihre Erwerbsbeteiligung sowohl quantitativ als auch qualitativ ausbaufähig. 2002 gingen 59% der weiblichen Bevölkerung Deutschlands im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) einer Erwerbstätigkeit nach (Dickmann et al. 2004: 17). Damit sind ca. 45% aller Erwerbstätigen Frauen. Dass eine deutlich intensivere Frauenerwerbsbeteiligung möglich ist, wird nicht nur am Beispiel der skandinavischen Länder mit ihrer traditionellen Vorreiterrolle in der weiblichen Erwerbsbeteiligung, sondern auch an angelsächsischen Wirtschaftsräumen wie dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten von Amerika deutlich. Erwerbstätige Frauen in Deutschland sind damit weder ein Exotikum, noch gibt die aktuelle Entwicklung Anlass zur Sorge. Wird die Entwicklung der Erwerbstätigen im Zeitraum von 1994 bis 2005 betrachtet, erscheinen Frauen sogar als die Gewinner am Arbeitsmarkt: Sank die Zahl der männlichen Erwerbstätigen von 20.988.000 auf 20.134.000, stieg die Anzahl der weiblichen Erwerbstätigen von 15.088.000 auf 16.432.000 (Statistisches Bundesamt 2007: 1).

Diese quantitative Angleichung zeichnet auf den ersten Blick ein Bild, das von keinen signifikanten geschlechterspezifischen Diskrepanzen mehr geprägt wird und sich zudem in einem Prozess der kontinuierlichen Angleichung befindet. Demnach könnte eingewandt werden, dass die politische Forderung nach einer Erhöhung der Frauenerwerbsbeteiligung der einer Erhöhung der allgemeinen Erwerbsquote gleichkomme und sich somit nicht grundsätzlich von der angestrebten Steigerung der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen unterscheide. Dem kann in Hinblick auf das gemeinsame strategische Ziel, nämlich einer Stabilität der Erwerbstätigenzahlen bei schrumpfender und alternder Bevölkerung, auch nur zugestimmt werden. Dennoch sind im Falle der weiblichen Erwerbstätigkeit bestimmte qualitative Charakteristika zu konstatieren, welche die oben aufgeführten Zahlenwerte im Hinblick auf ihre vermeintliche Angleichung relativieren. So kommt auf eine erwerbstätige Frau im Mittel eine deutlich geringere Wochenarbeitszeit als auf ihr männliches Pendant. Während über 85% aller männlichen Erwerbstätigen eine Wochenarbeitszeit von über 36 Stunden aufweisen – und damit als vollbeschäftigt gelten können –, erreichen nur 51% ihrer weiblichen Kollegen dieses Arbeitspensum (Schäfer 2005: 1). Teilzeitarbeit ist damit weiterhin ein weibliches Phänomen, keineswegs jedoch ein per se unliebsames. Während bei männlichen Erwerbstätigen der Wunsch nach Vollzeitstellen sehr stark ausgeprägt ist, erkennen viele Frauen in der Teilzeitarbeit die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Um das volkswirtschaftliche Angebot an Arbeit ungeachtet der sinkenden Zahl an Erwerbstätigen steigern zu können müssen demnach nicht primär mehr Frauen in Lohn und Brot gebracht, sondern die bereits erwerbstätigen zu einer Ausweitung ihrer Arbeitszeit bewogen werden. Dies kann freilich nur dort geschehen, wo dies auch hinreichend möglich ist und nicht die Stellenzuschneidung einem größeren Arbeitsumfang enge Grenzen setzt. Mit dem Appell an die Unternehmen, ihren weiblichen Beschäftigten die Ausweitung ihrer Arbeitszeit im größeren Umfang als bisher zu ermöglichen, wäre aber kaum etwas gewonnen – nur 15% der weiblichen Erwerbstätigen streben die Umwandlung in eine Vollzeitstelle überhaupt an (Schäfer 2005: 1). Eine Erhöhung des Angebotes an Arbeit führt daher weder zwangsläufig noch mittelbar zu einem höheren Arbeitsaufkommen durch die weibliche Bevölkerung. Vielmehr gilt es eine Reihe von intrinsischen Motivationsfaktoren zu berücksichtigen, die für die Aufnahme bzw. Ausweitung eines Arbeitsverhältnisses sprechen. Die im Zeitverlauf gestiegene, vom Arbeitsmarkt honorierte Bildung und Qualifikation von Frauen hat zu

deren höheren Erwerbsbeteiligung geführt (Schäfer/ Seyda 2005: 112). Eine Umkehrung dieses Trends zeichnet sich nicht ab und wird daher auch zukünftig zu einer höheren Nachfrage von Frauen nach insbesondere qualifizierter Arbeit beitragen. Das Hauptaugenmerk muss jedoch auf der Vereinbarkeit und Familie und Beruf liegen, da die Übernahme von Erziehungsaufgaben noch immer in erster Linie von Frauen geleistet wird und somit die Geschlechter nicht im gleichen Maße an der Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit hemmt.

Dass eine Erhöhung der Frauenerwerbsquote mit einer Intensivierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einhergehen muss ist weitgehend unstrittig. Substantieller als die Frage nach den Gründen des vergleichsweise niedrigen von Frauen geleisteten Arbeitsaufkommens ist daher jene nach Optionen für eine moderne Arbeitswelt, in der Frauen durch die Übernahme von Erziehungsaufgaben weniger in ihren beruflichen Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt werden.

Obwohl die Studie „Demografische Herausforderungen für die Unternehmen der Pfalz“ die Integration weiblicher Mitarbeiter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht einbezog, werden auch in diesem Bereich Impulse erfolgen müssen, wollen die deutschen Unternehmen mit ihrer Unternehmensführung einer im Wandel begriffenen demografischen und gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung tragen. Konzepte zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf können besonders für mittelständische Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile im Ringen um hochqualifizierte weibliche Arbeitnehmer darstellen und somit strukturelle Defizite kleinerer Unternehmen, wie bspw. geringere monetäre Spielräume in der Entlohnungsgestaltung und häufig weniger attraktive Unternehmensstandorte, in ihren Auswirkungen abmildern.

5 Ausblicke für den Mittelstand

Der Blick in die Zukunft gestaltet sich für mittelständische Unternehmen sorgenvoll, aber nicht hoffnungslos. Dass auch die größeren und stärker international tätigen Unternehmen zumindest am Standort Deutschland unter den Auswirkungen der demografischen Entwicklung leiden werden, ist nur ein äußerst schwacher Trost. Zumal deshalb, weil der Mittelstand wie aufgezeigt mit schweren Hypotheken in den verschärften Wettbewerb um gesuchte Fachkräfte und qualifizierten Nachwuchs einsteigen wird. Die Empfehlung, bereits heute für die personellen Engpässe der Zukunft vor-

zubeugen und auch über den aktuellen Bedarf hinaus auszubilden, ist sicherlich richtig, angesichts der bereits heute schwierigen Situation in der Rekrutierung geeigneter Auszubildender für die pfälzischen Unternehmen aber leichtfertig ausgesprochen. Die Verantwortung ruht auch hier auf mehreren Schultern. Während gemeinsame Anstrengungen von Bildungsträgern und Unternehmen nötig sein werden um bei den Jugendlichen eine ausreichende Ausbildungseignung sicherzustellen, müssen insbesondere die Unternehmen in Hinblick auf die personalpolitische Situation der Zukunft vermehrt in die eigene Ausbildung investieren. Damit bieten sie nicht nur Jugendlichen eine Perspektive, sondern stellen nicht zuletzt ihre eigene Zukunftsfähigkeit sicher.

Durch die geburtenschwachen Jahrgänge wird sich das Angebot an Arbeit besonders für den Mittelstand unweigerlich verknappen. Umso wichtiger ist ein umsichtiges Haushalten mit den zur Verfügung stehenden Arbeitskräften. Bei den Arbeitnehmern über 50 Jahre handelt es sich weder um reine Sorgenkinder, noch um per se unproduktivere Mitarbeiter. Vielmehr weisen sie in Abhängig von ihrer biographischen Entwicklung ganz spezifische Vorzüge und Defizite auf, die im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung in die Personalpolitik einfließen müssen. Strukturierte, genau auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Betriebes angepasste Programme können die Produktivität, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer maßgeblich beeinflussen und damit helfen, ihr Leistungspotential bis ins hohe Alter hinein zu gewährleisten. Vermag es der Mittelstand so im Kleinen die Lebensarbeitszeit seiner Mitarbeiter zu erhöhen, steigert er im gleichen Maße das volkswirtschaftliche Angebot an Arbeit und mildert infolgedessen die Auswirkungen des demografischen Wandels ab. Wie solche Gesamtprogramme für ältere Arbeitnehmer aussehen können, haben nicht zuletzt pfälzische Unternehmen bereits aufgezeigt und erfolgreich zur Anwendung gebracht (Zisgen 2006: S. 149ff.).

Die quantitative und qualitative Ausweitung der Frauenerwerbsbeteiligung klingt nach einem großen Wort, das angesichts der zumeist überschaubaren Gestaltungsmöglichkeiten der mittelständischen Unternehmen gelassen ausgesprochen wird. Dabei sind gerade für den Mittelstand Beiträge zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine aussichtsreiche Strategie im Wettbewerb um weibliche Fach- und Führungskräfte. Die Möglichkeiten zur Profilierung auf diesem Gebiet sind sehr weitläufig und erstrecken sich von Formen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort über die Betreuung von Kindern und Angehörigen bis hin zu ausgestalteten Weiter-

bildungsangeboten und Patenprogrammen während der Elternzeit (Dickmann et al. 2004: S.27f.).

Patentlösungen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen gibt es nicht. Zielsetzung von Studien wie dieser müssen die Sensibilisierung der Unternehmensverantwortlichen für die absehbaren Veränderungsprozesse der Zukunft und – in einem anschließenden Schritt – die Bereitstellung von Handlungsorientierungen für die Ausrichtung der Personalpolitik sein.

6 Literaturverzeichnis

- Avolio, Bruce J. et al. (1990):* Age and work performance in nonmanagerial jobs. The effect of experience and occupational types, in: *Academy of management Journal* 33, S. 407-422.
- Buck, Hartmut/ Reif, Armin (1997):* Innovative industrielle Produktion bei veränderten Altersstrukturen, in: Klose, Hans-Ulrich (Hrsg.): *Perspektive der alternden Arbeitsgesellschaft. Forum Demographie und Politik*, Heft 9, S. 159-181.
- Bundesagentur für Arbeit (2006):* Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland (Dezember 2006), Nürnberg.
- Dickmann, Nicola et al. (2004):* *Beruf und Familie*, Köln.
- Fels, Gerhard (2005):* Deutschland vor der Zeitenwende, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): *Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels*, Köln.
- Frai, Pascal/ Thiehoff, Rainer (2007):* Demographie-Werkstatt Deutschland: vom Krisen- zum Chancenmanagement, in: *Aus Politik und Zeitgeschehen (APuZ)* 04-05/2007, S. 32-38.
- Kölpfen, Joachim/ Zisgen, Armin (2005):* Schwerpunkt Ältere Mitarbeiter. Im Gespräch mit Dr. Joachim Kölpfen (Corporate Director Human Resources) und Armin Zisgen (Personalleiter KSB AG, Frankenthal), in: Kokot, Friedrich/ Schmidt/ Matthias (Hrsg.): *Werte schaffen Zukunftsfähigkeit. Mit Praktikern im Gespräch über verantwortungsbewusste Unternehmensführung*.
- Krey, Kerstin/ Meier, Bernd (2005):* Innovationsfähigkeit, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): *Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels*, Köln.

- Polanyi, Michael (1967)*: The Tacit Dimension, New York.
- Richenhagen, Gottfried (2004)*: Demografischer Wandel. Gesünder leben bis ins Alter. Aufgaben und Lösungsansätze einer zukunftsorientierten Personalpolitik angesichts des demografischen Wandels, in: Personalführung 2/2004, S.60-69.
- Schäfer, Klaus (2005)*: Frauen im Beruf. Viele kleine Unterschiede, Köln.
- Schäfer, Holger/ Seyda, Susanne (2005)*: Arbeitsmärkte, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050. Ökonomik des demografischen Wandels, Köln.
- Statistisches Bundesamt (2005)*: Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2004, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2006)*: Ausführliche Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, unter http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2006/bev_2050b.htm (Abrufdatum: 13.02.2007).
- Statistisches Bundesamt (2007)*: Erwerbstätige, unter <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbtat1.php> (Abrufdatum: 13.02.2007).
- Wodok, Andreas (2002)*: Die neue Arbeitswelt. Produktive Alte statt veraltete Produktion, Köln.
- Zisgen, Armin (2006)*: Motivierende Arbeitsstrukturen für ältere Mitarbeiter, in: Beschorner, Thomas/ Schmidt, Matthias (Hrsg.): Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels, München und Mering.
- Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) e.V.*: Zukunftsradar 2030: Die demografische Entwicklung in Rheinland-Pfalz, unter http://www.zukunftsradar2030.de/die_fakten/fakten.htm (Abrufdatum: 13.02.2007).

Über deutsche, französische und unternehmenseigene Sozialstandards – ein Vergleich

KRISTIN VORBOHLE

1 Einleitung

Im Rahmen eines dreimonatigen Praktikums bei Environmental Resource Management (ERM) Frankreich habe ich mich mit Sozialaudits beschäftigt. ERM ist eine amerikanisch stämmige Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Umweltmanagement. In der Pariser Niederlassung war es meine Aufgabe Informationen zu Sozialaudits und Referenziellen – vor allem zu SA8000¹ - zu sammeln und einen Vergleich zwischen französischen und deutschen Marktaktivitäten zu erstellen.²

Nach einer Erläuterung der oben genannten Untersuchungsobjekte (2), wird ein Vergleich der Anwendung von Sozialaudits in französischen und deutschen Unternehmen angestellt (3). Abschließend wird dessen Operationalisierung problematisiert bevor ein Fazit gezogen wird (4).

2 Sozialaudits

Sozialaudits sind entsprechend der Definition der Vereinten Nationen “a way of measuring, understanding, reporting and improving an organisation’s social and ethical performance. A social audit helps to narrow gaps between vision/goal and reality, between efficiency and effectiveness. It is a technique to understand, measure, verify, report on and to improve the

¹ SA8000 wird in diesem Artikel besonders betont, da ihm im Vergleich zu anderen Sozialstandards eine „gewisse Bedeutung beigemessen wird“ (Loew 2005: 23; vgl. auch Viehöfer et al. 2006: 5).

² Der hier veröffentlichte Text basiert ausschließlich auf öffentlich zugänglichen Information, die größten Teils im Internet zu finden sind.

social performance of the organization” (Food and Agriculture Organization of the United Nations 2003: 52).

Audits können unternehmensintern, also durch einen dem Unternehmen zugehörigen Auditor, oder unternehmensextern, durch einen unabhängigen Auditor durchgeführt werden (vgl. Damak-Ayadi 2003: 5)³. Letztere werden oft als „social compliance audits“ (Audit zur Einhaltung sozialer Kriterien) bezeichnet. In diesem Fall wird ein Unternehmen oder eine Organisation von einem unabhängigen, geschulten Sozialauditor bezüglich eines bestimmten Sozialstandards geprüft (z. B. SA8000), um festzustellen, ob das Unternehmen den einzelnen Punkten des Standards sowie nationalen Gesetzen nachkommt, auf die in diesem Papier verwiesen wird. Zudem ist es aber auch möglich, dass sich Unternehmen bezüglich der Einhaltung des eigenen Standards (z. B. Code of Conduct) prüfen lassen. Generell sind Sozialaudits aber nicht als reine Kontrolle, sondern als Befund des „State of the Art“ zu verstehen, anhand dessen das auditierte Unternehmen, der Initiator des Audits (besonders bei Lieferbeziehungen) sowie ein Beratungsunternehmen oder eine Nichtregierungsorganisation (NGO) gemeinsam an Verbesserungen der Sozialkriterien des auditierten Unternehmens arbeiten kann. Nur in dieser umfassenden Betrachtung kommen Sozialaudits ihrem Anspruch nach, Teil der Corporate Social Responsibility eines Unternehmens (oft bezüglich seiner Lieferantenbeziehungen) zu sein (vgl. Loew 2005: 42, 47f.; Damak-Ayadi 2003: 3f.). Besondere Wichtigkeit kommt hierbei der Unabhängigkeit des Auditors zu, der die „Chineses Wall“ zwischen sich und dem Beratungsunternehmen/ der NGO wahren soll, um etwaige Interessenskonflikte zu vermeiden. Dem entsprechend kann derselbe Kunde von einem Anbieter entweder beraten *oder* auditert werden und nicht Beratung oder Auditvorbereitung im Bereich Sozialstandards und das eigentliche Audit von *einem* Anbieter beziehen.

SA 8000

SA8000 ist ein 1997 entwickelter und 2001 überarbeiteter, internationaler Standard für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und wurde ausgearbeitet von „Social Accountability International“, einer amerikanischen

³ Damak-Ayadi nennt eine dritten Audittyp: Im Falle des Verkaufs eines Unternehmens, wird dieses vom Käufer entsprechend eines vom Verkäufer bestimmten Standards geprüft (vgl. Damak-Ayadi:5).

non-profit Menschenrechtsorganisation.⁴ Er basiert auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte sowie der Kinderrechtskonventionen der Vereinten Nationen. Die Idee von SA8000 ist es, zugleich einen ausreichend konkreten und flexiblen Ansatz zu bieten, der auf verschiedene Branchen⁵ und Länder sowie unterschiedliche Managementsysteme anwendbar ist. (vgl. SAI 2007)

Die Einhaltung der SA8000 Standards wird nach dem Audit eines von SAI akkreditierten Auditors mit einem Zertifikat für das Unternehmen bestätigt. Die Kernelemente dieses Standards sind (vgl. Social Accountability 2001):

- Keine Kinderarbeit
- Keine Zwangsarbeit
- Gesundheit & Sicherheit
- Koalitionsfreiheit
- Keine Diskriminierung
- Restriktion von Disziplinierungsmaßnahmen
- Arbeitszeitregelungen
- Entlohnung
- Management System für fortschreitende Verbesserung.

Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Thematik von Sozialstandards im Allgemeinen und SA8000 im Besonderen ist die Zulieferkette aus dem Ausland für Länder wie Frankreich und Deutschland von besonderem Interesse (vgl. Damak-Ayadi 2003: 10). Nach Beschorner und Müller sind zwei Eigenschaften von Sozialstandards besonders hervorzuheben: Zum einen adressieren sie direkt das Unternehmen und nicht die Regierung oder die Politik und zum anderen werfen sie die Frage nach unternehmerischer Ver-

⁴ Hierzu merkt Damak-Ayadi kritisch an, dass SA8000 von manchen der von ihr interviewten Personen als „n'est qu'un référentiel privé, fait par un organisme privé“ – als nichts als ein privates Referenzziel einer privaten Organisation – (2003: 8) ansehen.

⁵ Dass dieser Sozialstandard nicht auf *alle* Branchen übertragbar ist, wird am Beispiel der Arbeiter auf Bohrinseln deutlich, deren Arbeit in wochen- oder monatelange Arbeitsblöcke und Freizeitblöcke eingeteilt ist. Die Arbeitszeiten während des Arbeitsblocks verstoßen bspw. zugunsten des Freizeitblocks gegen das wöchentliche Arbeitszeitmaximum von 48 Stunden sowie einem Maximum von 12 Überstunden pro Woche und einem freien Tag in jeder siebentägigen Arbeitsperiode (vgl. SAI 2001: 7.1), wobei das Mittel des Freizeit- und Arbeitsblocks wieder mit den Vorgaben von SA8000 übereinstimmt.

antwortung über reine Profitmaximierung hinaus auf (vgl. Beschorner/Müller 2007: 12). Eine ausgeprägte und strikte Gesetzgebung in der Europäischen Union bezüglich der Arbeitsbedingungen machen ein solches Audit für Produktions- und Arbeitsstätten in der EU nahezu unattraktiv. In diesem Sinne ist auch eine Konzentration von Zertifizierungen und Sozialaudits in der außereuropäischen Zulieferkette der Spielwaren- und Textilbranche sowie des Einzelhandels zu verzeichnen. (vgl. Loew 2005: 9)

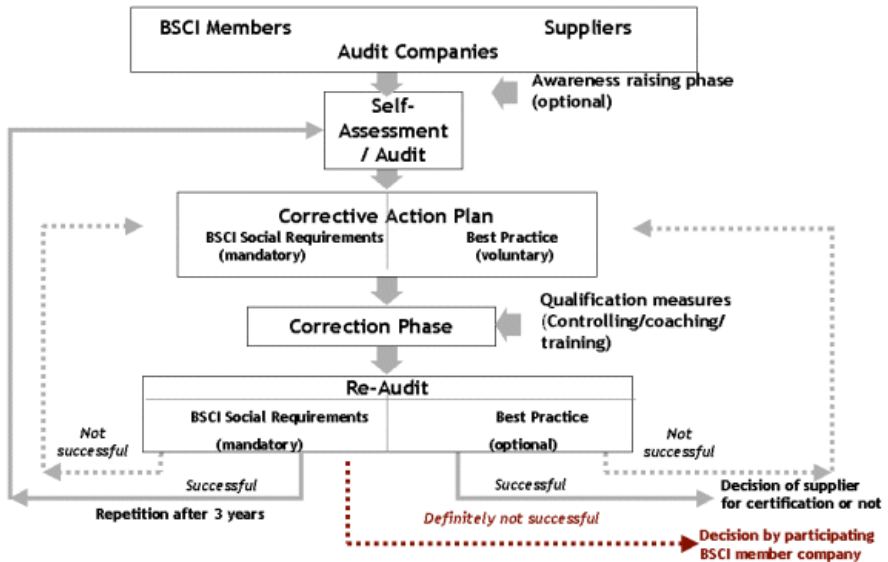
3 Sozialaudits in deutscher und französischer Praxis

Mit Blick auf die Organisation der Durchführung von Sozialaudits im Einzelhandel hat Deutschland eine Vorreiterrolle übernommen. Das „AVE Sektorenmodell“ war der erste branchenweite Ansatz, der unter Einbeziehung der Stakeholder entwickelt wurde und der Verbesserung der Situation der Zulieferer diente. Unternehmen ist es frei gestellt sich nach dem Kodex der AVE zertifizieren lassen, der auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation basiert und an SA8000 angelehnt ist (vgl. AVE 2003). Die Audits werden nach drei Jahren wiederholt. Nimmt das auditierte Unternehmen dauerhaft keine Verbesserungen vor, so kann die Zusammenarbeit gekündigt werden. Zudem unterstützt die AVE die Zertifizierung nach SA8000.

Auf dem AVE-Sektorenmodell basierend, wurde 2003 zusammen mit der Foreign Trade Association (FTA), dem internationalen Dachverband der AVE, in Brüssel die Business Social Compliance Initiative (BSCI) ins Leben gerufen. Ihr Ziel war es, auf europäischer Ebene ein einheitliches System des Monitorings von Sozialstandards zu etablieren, um Mehrfachaudits eines Zulieferers zu vermeiden und den Vorgang transparenter zu machen (vgl. Loew 2005:9). 2006 ist das AVE-Sektorenmodell vollständig in der BSCI aufgegangen. Bis heute gehören der Initiative etwa 70 Unternehmen und Verbände aus Schweden, Spanien, der Schweiz, den Niederlanden, Deutschland (10 Unternehmen, 1 Verband) und Frankreich (1 Unternehmen) an. (vgl. BSCI 2004)

Die folgende Darstellung illustriert den Auditierungsvorgang bei der BSCI:

Process of BSCI Social Audits



Quelle: www.bsci-eu.org/img/2.gif (22.04.2007).

Dem Audit folgt bei unzureichenden Ergebnissen ein Action Plan, mit dem die im Audit bestimmten Mängel und Verbesserungsbedürftigkeiten behoben werden sollen. Nach dieser Korrektionsphase wird ein Re-Audit durchgeführt. Das BSCI-Audit (BSCI ist keine Zertifizierungsbehörde) darf nur von SAI geschulten Auditoren durchgeführt werden.

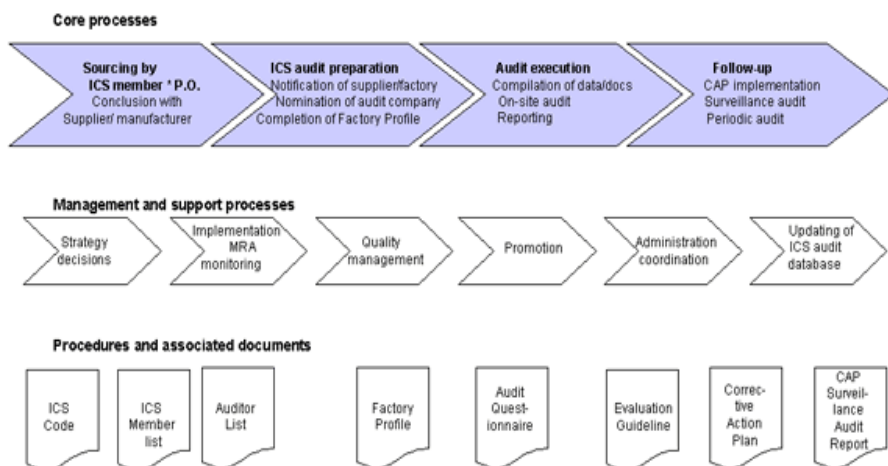
Das Referenziell, also die Auflistung der Standards, auf die das Unternehmen/ der Zulieferer geprüft wird, ist auch in dem Modell von der BSCI stark an das von SA8000 angelehnt und ähnelt daher auch sehr dem Referenziell der AVE. In Deutschland ist kein und in Frankreich sind lediglich vier Unternehmen SA8000 zertifiziert.

Von französischer Seite gibt es seit 1998 die "Initiative Clause Sociale" (ICS), einen gemeinsamen Ansatz der "Fédération des entreprises et de la distribution" (FCD) – des Verbandes der Unternehmen und des Handels. Seine 14 Mitglieder Auchan, Camif, Carrefour, Casino, Cora, Lafayette,

Jules, E. Leclerc, Leroy Merlin, Monoprix, Okaidi, PPR, Systeme U und 3 Suisses setzen sich gemeinsam dafür ein, dass ihre Zulieferer die acht Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation⁶ und das jeweilige nationale geltende Recht des Produktionsstandortes einhalten. (vgl. Initiative Clause Sociale 2006a)

Folgendes Diagramm soll einen Überblick über die Arbeitsweise des ICS geben:

Process diagram with procedures and associated documents



Quelle: http://www.ics-asso.org/doc4/page3_3.htm (22.04.2007).

Das ICS Referenziell baut ebenfalls auf SA8000 auf, ist jedoch nicht streng an diesem Standard ausgerichtet, sondern hebt mehr auf lokales Recht sowie die internationalen Menschenrechte und die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation ab.

⁶ Die Konventionen 87, 98, 29, 105, 100, 111, 138 und 182 werden als Kernarbeitsnormen der ILO bezeichnet und vereinen folgende Prinzipien: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit sowie Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Beide Systeme, sowohl das BSCI als auch das Modell des ICS zeichnen sich durch die Begleitung des Unternehmens bei korrektiven Maßnahmen mittels eines Action Plans aus.

Um einen kleinen Eindruck von der Anzahl der Audits zu geben, die in einem solchen Rahmen durchgeführt werden, soll Monoprix, eine französische Einzelhandelskette angeführt werden: Bis Dezember 2005 hat Monoprix mehr als 2400 Audits nach dem ICS-Referenziell durchgeführt.

Frankreich nimmt an dem europäischen Zusammenschluss nicht teil. Über die Gründe lässt sich nur spekulieren: Es ist anzunehmen, dass sich die Befürworter der BSCI und des ICS nicht auf ein gemeinsames Referenziell einigen konnten. So ist das Referenziell der französischen Initiative freier gestaltet, als das des europäischen Ansatzes. Weiterhin ist die Zusammenarbeit der Teilnehmer der beiden Zusammenschlüsse sehr Unterschiedlich. Während Unternehmen für die Mitgliedschaft im BSCI lediglich eine Mitgliedsbescheinigung unterschreiben müssen, sind Mitglieder der ICS verpflichtet einen „code de déontologie ICS“, einen Verhaltenskodex, zu unterschreiben, mit dem unter anderem folgende Klausel anerkannt wird: „L'entreprise doit s'engager à ne pas faire de compétition marketing sur ce sujet“ (Initiative Clause Sociale 2006b), also die Verpflichtung, nicht in den (Marketing-)Wettbewerb über Sozialstandards mit anderen Mitgliedsunternehmen des ICS zu treten. Dies erlaubt es den französischen Unternehmen sich außerhalb des Wettbewerbs frei über gute Praktiken und Erfahrungen auszutauschen, während es eine solche Vereinbarung in der deutsch-europäischen Version nicht gibt.

Eines haben jedoch die Fragenkataloge der beiden Initiativen für die Audits gemeinsam: ob nun stark oder leicht, beide Kataloge basieren auf dem amerikanischen Standard SA8000. Auch Unternehmen – französische und deutsche – haben die Vorteile von SA8000 erkannt und lehnten oft ihre eigenen Auditekataloge an den amerikanischen Vorschlag an. So führte beispielsweise L'Oréal, ein französischer Kosmetikerhersteller, von 2002 bis 2005 152 Sozialaudits anhand einer „Checklist des audits, selon les principes de base de la norme SA8000“ (L'Oréal 2005: 40), also einem Auditsreferenziell entsprechend der Basisprinzipien der Norm SA8000, durch.

Beispielhaft sollen hier Anwendungsfälle von Sozialaudits unter besonderer Betrachtung von SA8000 auf dem französischen und deutschen Markt vorgestellt werden. Bei dem französischen Electro Hersteller und –händler Schneider wurde das Sozialaudit in das „Supplier Quality Management“ eingebettet, das eine Sektion zum Thema Nachhaltige Entwicklung beinhal-

tet. Dieser Teil „evaluates suppliers’ performance in the areas of human rights [according to] SA8000” (Schneider Electric 2006: 35) und beruft sich damit ebenfalls auf den amerikanischen Standard.

Diese Tendenz ist ebenso auf dem deutschen Markt zu beobachten. Der deutsche Automobilhersteller Volkswagen bettete 2006 das Programm „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ (Volkswagen 2006a) in das bestehende Qualitäts- und Umweltmanagementsystem ein. Die Zulieferer verpflichten sich mit der Unterschrift des Vertrags, dass sie der von Volkswagen geforderten Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards nachkommen und deren Einhaltung eigenständig überwachen, während der Automobilhersteller sich eine eventuelle Kontrolle vorbehält (Volkswagen 2006b: 1). Volkswagen ist kein Mitglied des BSCI.

Die bekannte deutsche Otto Gruppe ist Mitglied des Vorstandes von Social Accountability International. Ihre Lieferanten verpflichten sich mit der Unterschrift unter den Handelsvertrag zur Einhaltung der Code of Conduct von Otto. Dieser geht nach unternehmenseigenen Angaben in manchen Bereichen sogar noch über die vom BSCI verlangten Sozialstandards hinaus (vgl. Otto 2007b). Das Referenziell der regelmäßig von Otto durchgeführten Sozialaudits basiert somit nicht nur auf dem amerikanischen Standard, der Versandhändler empfiehlt außerdem ausdrücklich in bestimmten Fällen eine SA8000 Zertifizierung. Erfüllt ein Lieferant nicht alle Sozialstandards, so wird er in das „Market Development Programme“ (Otto 2007a: 17) aufgenommen, in dem Otto zusammen mit dem Zulieferer die Mängel behebt.

4 Problematisierung und Fazit

Im Zuge der Entwicklung von Sozialaudits hat es auch eine dem eigentlichen Sinn dieser Audits entgegenstehende Entwicklung gegeben. Es hat sich (außerhalb von Europa) ein Beratungsmarkt entwickelt, der Zuliefer im Umgang mit (europäischen) Auditoren schult und Ratschläge gibt, wie die Einhaltung der Standards am besten umgangen werden kann und das Zertifikat dennoch nicht gefährdet wird.

Einen weiteren unerwünschten Effekt könnten die hohen Kosten von Sozialaudits darstellen, die die Zulieferer in der Regel selbst zu zahlen haben. Für eine SA8000 Zertifizierung kommen auf das zu zertifizierende Unternehmen Kosten in Höhe von 13.500 US\$ bis 37.800US\$ zu (vgl. Loew 2005:19; siehe auch Damak-Ayadi 2003: 6) zuzüglich der Folgekosten für die Verlängerung des Zertifikats nach drei Jahren. Ungeklärt ist, ob Ab-

nehmer bereit sind einen Aufpreis für Waren eines zertifizierten Unternehmens zu bezahlen oder ob die Zulieferer die Kosten selbst tragen müssen und der Prozess des Sozialaudits letztlich den Druck auf die Löhne für die Arbeiter erhöht (vgl. ebenda).

Ein guter Sozialstandard soll nach Beschorner/ Müller Möglichkeiten zur Reflexion bieten, um etwaige Probleme ausfindig zu machen sowie die relevanten Stakeholder mit einbeziehen. Aber, „Social Accountability 8000 does not allow independent problem identification“ und „general stakeholder dialog is not part of the norm“ (Beschorner/ Müller 2007: 14). Seine normativen Elemente machen ihn zu einem unflexiblen Standard, der keinen Stakeholderdialog zur Unterstützung der Implementierung und institutionellen Realisierung vorsieht (vgl. ebenda: 16f.)

Das sich von der Otto Gruppe einst gesetzte Ziel, die Anzahl der Audits durch eine Vereinheitlichung der Standards zu minimieren, ist mit der momentanen Situation noch nicht erreicht, denn ein Blick in die Praxis zeigt, dass Unternehmen oft eigenene Standards entwickeln, die zwar besser auf ihre speziellen Bedürfnisse zugeschnitten sind, aber dem Ziel der Verringerung der Anzahl der verschiedenen Standards durch Vereinheitlichung des Monitorings nicht dienen. Zusätzlich erhöhen die Verweise innerhalb eines Referenziells auf andere Kataloge, wie die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation, die OECD Richtlinien für multinationale Unternehmen oder die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Intransparenz und verkomplizieren den Auditierungsprozess erheblich.

So kann abschließend festgehalten werden, dass trotz des Zusammenschlusses französischer Händler zur Initiative Clause Sociale zur Vermeidung von Mehrfachaudits und der Versuch deutscher Unternehmen selbigem Ziel über eine europaweite Vereinigung nachzukommen, Unternehmen in vielen Fällen doch eigene Sozialstandards entwickeln und diese anhand eines eigenen Referenziells auditieren lassen. Dennoch basieren diese Referenzielle häufig auf der US-amerikanischen Norm SA8000 von Social Accountability International, die sich ebenfalls das Ziel der Minimierung von Mehrfachaudis auf die Fahnen geschrieben haben.

5 Literaturverzeichnis

Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V. (2003): Das AVE-Sektorenmodell, zugänglich unter: http://www.ave-koeln.de/csr/ave_sektorenmodell.htm, 22.04.2007.

- Beschorner, T./ Müller, M. (2007):* Social Standards: Toward an Active Ethical Involvement of Business in Developing Countries, in : *Journal of Business Ethics* 73: 11-20.
- Business Social Compliance Initiative (2004):* <http://www.bsci-eu.org/content.php?page=BsciOurMembers>, 23.04.2007.
- Damak-Ayadi, S. (2003):* Le référentiel de normalisation SA 8000 : Enjeux et Perspectives, Université de Paris-Dauphine.
- Food and Agriculture Organization of the United Nation (2003):* Training Module on Social Audit, zugänglich unter: <http://www.fao.org/docrep/006/ad346e/ad346e09.htm>; 09.04.2007
- Initiative Clause Sociale (2006a):* Une approche commune du secteur français du commerce et de la distribution, zugänglich unter : <http://www.ics-asso.org/doc4/page1.htm>, 22.04.2007.
- Initiative Clause Sociale (2006b):* Un code de déontologie ICS, zugänglich unter : http://www.ics-asso.org/doc4/page3_1.htm, 23.04.2007.
- L'Oréal (2005):* Rapport Développement Durable 2005, Paris, zugänglich unter: http://www.loreal.fr/_fr/_fr/group_new/pdf/RDD_LOREAL_FR.pdf, 22.04.2007.
- Loew, T. (2006):* CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte fuer Unternehmen, Berlin.
- OECD (2000):* OECD Richtlinien für Multinationale Unternehmen, zugänglich unter: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>; 26.04.2007.
- Otto GmbH & Co. KG (2007a):* Unternehmerische Verantwortung bei Otto. Folgen Sie Ihrem guten Gefühl, Hamburg.
- Otto GmbH & Co. KG (2007b):* Sozialstandards einheitlich gestalten, zugänglich unter: http://www.otto.com/Sozialstandards_einheitlich_ge.301.0.html, 23.04.2007.
- Schneider Electric (2006):* Sustainable Development Report 2005/ 2006, Paris, zugänglich unter: [http://wib-pub.schneider-electric.com/publicprogram/corp/corp_elibrary.nsf/0/D2B750DD2520A34E85257180002E8941/\\$file/rapport_dd_uk_2006.pdf](http://wib-pub.schneider-electric.com/publicprogram/corp/corp_elibrary.nsf/0/D2B750DD2520A34E85257180002E8941/$file/rapport_dd_uk_2006.pdf), 30.04.2007.
- Social Accountability International (2001):* Social Accountability 8000, zugänglich unter: <http://www.sa-intl.org/document/docWindow>.

cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=193&
documentFormatId=632, 13.11.2006.

Social Accountability International (2007): Overview of SA8000, zugänglich unter: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=473>, 22.04.2007.

Viehöfer et al. (2006): Nachhaltigkeit und Unternehmensführung. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im deutschsprachigen Raum, Köln/ Dreieich.

Volkswagen (2006a): Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen, Wolfsburg.

Volkswagen (2006b): Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern, Wolfsburg.

Zur Bedeutung des Versicherungsvermittlergesetzes am Beispiel der Plansecur Management GmbH

ANNIKA MASCHWITZ

„Zukunft stiften heißt, den Wandel ermöglichen, das Gute bewahren. Es gilt aber, das Gute nicht nur zu bewahren, sondern es dynamisch zu pflegen und weiterzuentwickeln, so dass fruchtbare Impulse für Wirtschaft und Gesellschaft entstehen.“¹

1 Einleitung

Auf der Consulting Akademie (CA) im September 2006, bei der ich einen intensiven ersten Einblick in das Thema der Wirtschaftsethik erhielt, wurde mein Interesse geweckt, mich weitergehend und praxisinah mit wirtschaftsethischem Handeln zu beschäftigen. So absolvierte ich im Anschluss ein Praktikum bei der Plansecur GmbH & Co. KG in Kassel, deren Stiftung u. a. die jährliche CA unterstützt und alle zwei Jahre Räumlichkeiten in der Plansecur-Akademie zur Verfügung stellt. Die Plansecur-Stiftung, welche seit 1999 die Arbeit des 1986 gegründeten Vereins ‚Planimpuls für engagierte Hilfe‘ fortsetzt, fördert insbesondere Projekte im sozialen, christlichen und wissenschaftlichen Bereich und verleiht jährlich einen Förderpreis für außerordentliches soziales Engagement sowie einen Wissenschaftspreis im Bereich der Unternehmens- und Wirtschaftsethik.

Ausgehend von meinem Doppelstudium der Pädagogik (mit dem Schwerpunkt Weiterbildung/Erwachsenenbildung) und der Wirtschaftswissenschaften, interessieren mich insbesondere die Menschen innerhalb des Unternehmens. Ihr Umgang miteinander wie auch die Aus- und Weiterbildung der Berater im Bezug zu den deklarierten Wertevorstellungen des Unternehmens. Die anstehende Verabschiedung des Versicherungsvermittlergesetzes (VersVermG) und der Wechsel der Plansecur zum Maklerstatus,

¹ Klaus Dieter Trayser, Unternehmensgründer der Plansecur.

gaben mir dabei die Möglichkeit einen Einblick in die Wertestrukturen und die Platzierung der Plansecur am Markt zu erhalten.

Im Folgenden stelle ich die Plansecur Unternehmensgruppe kurz vor, um dann auf das VersVermG und dessen Bedeutung einzugehen.

2 Die Plansecur Unternehmensgruppe

1986 wurde von Klaus Dieter Trayser, der zuvor in verschiedenen Versicherungskonzernen tätig war, zusammen mit Gleichgesinnten die Vermögensberatung Plansecur GmbH & Co. KG gegründet. Ein Unternehmen, das vom Gründer aus auf christlichen Werten wie Nächstenliebe, Solidarität und ehrlichem Miteinander aufgebaut ist und in seinen Mitarbeitern und Kunden Menschen sieht, die nicht nur Bestandteile einer effektiv und effizient funktionierenden Maschinerie sind. Ziel war es, für Kunden und Berater verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine bedarfsorientierte Vermögensberatung - frei von übergeordneten Konzerninteressen und einseitigen Produktempfehlungen – ermöglicht. Dieses Jahr wurde die Plansecur mit ihrem ganzheitlichen Finanzplanungsansatz dafür zu einem der 50 kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands² gewählt.

Seit der Gründung können darüber hinaus alle Berater (nach drei bis fünf Jahren erfolgreicher Selbstständigkeit) Gesellschafter der Plansecur KG werden und somit über die Grundsatz- und Zukunftsfragen des Unternehmens mitentscheiden – 2003 wurde die Unternehmensgruppe dafür als eines der innovativsten Unternehmen des deutschen Mittelstandes ausgezeichnet (Wettbewerb Top 100). K. D. Trayser übertrug zudem 2002 seine Stimmrechte (und damit die Gesellschafterstellung in der Plansecur Management GmbH) der dafür gegründeten Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung. Dadurch ist für die Zukunft gesichert, dass die Plansecur Unternehmensgruppe vor Übernahmen geschützt ist und die vom Gründer initiierte Wertegrundlage des Unternehmens fortgeführt wird.

Seit 2004 leiten Johannes Sczegan und Anette Trayser (seit 2005) das Unternehmen und setzen das fort, was die Plansecur von Gründung an verfolgt und nun durch das Versicherungsvermittlergesetz Pflicht wird: die Ausrichtung am Kunden.

² Weitere Informationen zu dem Wettbewerb unter: www.bestedienstleister.de.

3 Das Versicherungsvermittlergesetz (VersVermG)

Mit der Verabschiedung des VersVermG im Mai 2007 wurden für alle Vermittler Neuerungen eingeführt, die dem Kunden, aber auch dem Berater gesetzliche Absicherungen bzgl. der Qualität der angebotenen Dienstleistungen geben. Die Plansecur Unternehmensgruppe, die schon seit den 80er Jahren nach den „Grundsätzen verantwortungsvoller Vermögensberatung“³ handelt und den Kunden und seine Wünsche in den Mittelpunkt stellt, informierte deshalb ihre Berater ausführlich über die Konsequenzen und Chancen des VerVermG und wechselte darüber hinaus ihren Status vom Mehrfachagenten zum Makler.

Mit der Einführung des VersVermG ist die Versicherungsvermittlung erlaubnispflichtig geworden (vorher reichte eine Anmeldung beim Gewerbeamt) und setzt damit einen Sachkundenachweis bzw. eine als gleichwertig anerkannte Qualifikation wie auch die Registrierung bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer voraus. Des Weiteren sind durch das VersVermG bei der Beratung Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten gesetzlich festgelegt, die von allen Versicherungsvermittlern (Einfach-, Mehrfachagenten und Maklern) einzuhalten sind. Damit stehen Versicherungsvermittler nun in der Pflicht, den Kunden ausführlich über die angebotenen Produkte und Produktpartner zu informieren, ihn in seinem Interesse zu beraten und dies darüber hinaus schriftlich zu dokumentieren.

Für ein werte- und menschenorientiert handelndes Unternehmen, wie die Plansecur, bedeutet das VersVermG wie auch der freiwillige Wechsel zum Maklerstatus eine rechtliche Manifestierung der schon vorher gelebten Visionen: eine unabhängige, systematische Finanz- und Vermögensberatung, die sich kompromisslos an den Interessen, Wünschen und Bedarfen der Kunden orientiert. Somit erhalten Unternehmen und Versicherungsvermittler, die schon vor der gesetzlichen Verpflichtung im Sinne des Kunden gehandelt haben, durch das Gesetz eine Bestätigung ihres Handelns und werden zudem von Vermittlern abgegrenzt, die nicht wie die Plansecur im Sinne des Leitgedankens „für Mensch und Vermögen das Beste“ agieren.

Das VerVermG stellt damit durch die erhöhte Transparenz nicht nur eine Chance für die Kunden dar, sondern auch für Unternehmen und Vermittler, die sich schon lange an ethischen Grundsätzen orientieren und diese in ihrer alltäglichen Arbeit als Berater gegenüber ihren Mitmenschen leben.

³ vgl.: <http://www.plansecur-beratung.de/index.php?id=18>.

Autorenverzeichnis

Sabine Bach ist Multimedia-Entwicklerin und Preisträgerin des Multimedia Wettbewerbs des Landes Rheinland-Pfalz, Leiterin des Projektes Gender Mainstreaming in Kaiserslautern und Vorstandesvorsitzende B.E.A. e.V. (Beruflicher Einstieg am Arbeitsmarkt). Zudem ist sie Projektleiterin bei Club Aktiv e.V.

Email: sabine.bach@knopper.net

Web: www.bea-ev.de

Prof. Dr. Thomas Beschorner, Jg. 1970, Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik, Ausbildung zum Kaufmann im Groß- und Außenhandel, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel und der National University of Ireland (1992-1997); Promotion am Max-Weber-Kolleg für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt (1998-2001), Forschungs- und Lehraufenthalte an der Université de Montréal (2003-2005) und an der McGill University (2005-2006); von 2002 bis 2007 Leiter der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ an der Universität Oldenburg, seit August 2007 DAAD-Professor am Centre d'études allemandes et européennes der Universität Montreal, Kanada.

Thomas Beschorner ist Gründer und Mitherausgeber der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) sowie wissenschaftlicher Direktor des Institut Unternehmensführung und der CSR NEWS GmbH.

Email: thomas.beschorner@umontreal.ca

Web: www.uni-oldenburg.de/ute und www.csr-news.net

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Deckmann, Jg. 1967, ist seit 2003 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre/Unternehmensführung an der TFH Berlin und ist zudem weiterhin in der Management- und Personalberatung aktiv. Zuvor war er als Bereichsleiter für den Zentralbereich Unternehmensentwicklung des Energieversorgers N-ERGIE AG in Nürnberg verantwortlich. Davor liegen Tätigkeiten als Consultant bei der Managementberatung Horváth & Partner, als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der BTU Cottbus (einschließlich Dissertation zum Thema Integrative Unterneh-

menspolitik) und als Verkaufsleiter bei einem Handelsunternehmen in Bremerhaven. Die Grundlage für alle diese Beschäftigungsfelder bietet das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover.

Achim Halfmann, Diplom-Sozialarbeiter und Journalist, ist Geschäftsführer eines international tätigen diakonischen Verbandes (Gefährdetenhilfe Scheideweg e.V.) und Redakteur bei www.CSR-NEWS.net.

Hannes Koch, Jg. 1961, ist Parlamentskorrespondent der Tageszeitung taz. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Wirtschafts-, Sozial-, Arbeitsmarkt- und Finanzpolitik, sowie internationale Politik und Globalisierung. 2003 gründete er das European Institute for Globalisation Research (Berlin), das er seitdem leitet.

Email: mail@hannes-koch.de

Web: www.hannes-koch.de

Annika Maschwitz, Jg. 1982, studiert Diplom Pädagogik (Weiterbildung/Erwachsenenbildung) und Wirtschaftswissenschaften (Bachelor) an der Universität in Oldenburg. Sie ist Forschungsassistentin bei csr-literature.net, einer Literaturdatenbank zum Thema Unternehmensethik, und Absolventin der Consulting Akademie 2006.

PD Dr. Thomas Petersen, Jg. 1953, Studium der Philosophie, Mathematik und Germanistik in Heidelberg und Berlin. Arbeitsschwerpunkte: politische Philosophie, Ethik, Philosophie der Wirtschaft, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Politische Ökonomie der Umwelt.

Email: thomas.petersen@urz.uni-heidelberg.de

Web: www.philosophie.uni-hd.de/personal/petersen

Christoph Schank, Jg. 1981, ist Projektleiter am Institut Unternehmensführung (Berlin, Kassel und Kaiserslautern) und Studienleiter bei der Evangelischen Akademie der Pfalz (Speyer). Studium zum Diplom-Kaufmann, Diplom-Soziologen und Master Européen en Sciences du Travail/ European Master in Labour Studies an der Universität Trier und der Warwick Business School (UK). Christoph Schank promoviert gegenwärtig an der Universität Flensburg und ist Editor bei www.CSR-NEWS.net.

Email: schank@institut-unternehmensfuehrung.de

Web: www.institut-unternehmensfuehrung.de

Prof. Dr. Matthias Schmidt, Jg. 1967, Leiter der Consulting Akademie Unternehmensethik; Professor für Unternehmensführung an der Technischen Fachhochschule Berlin; Geschäftsführer des Institut Unternehmensführung (Berlin, Kassel und Kaiserslautern) sowie geschäftsführender Vorstand der Klaus-Dieter-Trayser-Stiftung für wertorientierte Unternehmensführung (Kassel). Studienleiter bei der Evangelischen Akademie der Pfalz (Speyer). Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion in Philosophie.

Email: schmidt@institut-unternehmensfuehrung.de

Web: www.institut-unternehmensfuehrung.de

Dr. rer. pol. Günter Ulrich, Jg. 1949, zurzeit Lehrkraft für besondere Aufgaben am Institut für Soziologie an der Universität Oldenburg. Arbeitsschwerpunkte: Soziologische Theorie (insb. Systemtheorie), Wirtschafts- und Organisationssoziologie, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.

Kristin Vorbohle, Jg. 1981, Bachelor of Arts in Philosophy & Economics (Universität Bayreuth) und Master of Arts in European Studies (Universität Hamburg). Sie ist Projektleiterin am Institut Unternehmensführung (Berlin, Kassel und Kaiserslautern), Studienleiterin bei der Evangelischen Akademie der Pfalz (Speyer) und promoviert im Bereich Wirtschaftsethik. Kristin Vorbohle ist Editorin bei CSR-NEWS.net.

Email: Vorbohle@institut-unternehmensfuehrung.de

Web: <http://www.institut-unternehmensfuehrung.de>

PD Dr. Klaus Wiegerling, lehrt und forscht in Stuttgart und Kaiserslautern. Leitet an der Universität Stuttgart eine Forschungsgruppe im SFB „Nexus – Umgebungsmodelle für mobile kontextbezogene Systeme“. Arbeitsgebiete: Medienphilosophie und -ethik. Philosophie des 20. Jh., insbesondere Phänomenologie und Symbolphilosophie. Publikationen: u. a. Medienethik, Stuttgart 1998.

Email: wiegerlingklaus@aol.com

sfwu

Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik

Olaf J. Schumann: **Wirtschaftsethik und Radikaler Konstruktivismus**

Band 1: ISBN 3-87988-534-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2000, 344 S., € 29.65

Roman Jaich: **Globalisierung und Partizipation**

Band 2: ISBN 3-87988-571-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2001, 275 S., € 27.20

Stefan Kyora: **Unternehmensethik und korporative Verantwortung**

Band 3: ISBN 3-87988-620-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2001, 273 S., € 27.20

Alexander Brink: **VBR – Value-Based-Responsibility.**

Teil 1: Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung

Band 4: ISBN 3-87988-622-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2002, 326 S., € 27.20

Matthias König: **Diskursbezogene Unternehmensethik.**

Philosophische Begründung, vermittelnde Anwendung, Umsetzung

Band 5: ISBN 3-87988-715-2, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2003, 417 S., € 32.80

Klaus M. Leisinger:

Whistleblowing und Corporate Reputation Management

Band 6: ISBN 3-87988-731-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2003, 341 S., € 29.80

Klaus F. Puell: **VBR. Value-Based-Responsibility.**

Teil 2. Anwendungsbedingungen der Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung Expertengespräche mit dem Top-Management - eine empirische Studie zur Degussa AG

Band 7: ISBN 3-87988-804-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2004, 475 S., € 37.80

Thomas Beschorner, Matthias Schmidt (Hrsg.):

Integritäts- und Umweltmanagement in der Beratungspraxis

Band 8: ISBN 3-87988-825-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2004, 192 S., € 22.80

Gerrit Popkes: **Kommunikative Tugenden im Management. Der Entwurf einer tugenderweiterten kommunikativen Unternehmensethik**

Band 9: ISBN 3-87988-837-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2004, 353 S., € 29.80

Thomas Beschorner, Bettina Hollstein, Matthias König, Mi-Yong Lee-Penker, Olaf J. Schumann (Hrsg.): **Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven**

Band 10: ISBN 3-87988-931-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2004, 448 S., € 34.80

Matthias Schmidt, Thomas Beschorner: **Werte- und Reputationsmanagement**

Band 11: ISBN 3-87988-891-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005, 214 S., € 22.80

Katharina J. Srnka: **marketing.ethik.&kultur.**

Band 12: ISBN 3-87988-899-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005, 359 S., € 29.80

Walter Schmidt:

Option für die Armen? Erkenntnistheoretische, sozialwissenschaftliche und sozialetische Überlegungen zur Armutsbekämpfung

Band 13: ISBN 3-87988-950-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005, 399 S., € 32.80

Yvonne Thorbauer: **Nonkonformistische Ethik.**

Moralphilosophische Überlegungen zur Wirtschaftspraxis aus Sicht eines aufgeklärten Materialismus

Band 14: 3-87988-965-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 329 S., € 29.80

Thomas Beschorner, Matthias Schmidt (Hrsg.):

Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels

Band 15: 3-86618-037-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2006, 275 S., € 24.80

Justin Sauter: **„Professional Services“ im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik**

Band 16: ISBN 3-86618-100-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2007, 483 S., € 37.80

Thomas Beschorner und Matthias Schmidt (Hrsg.):

Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship

Band 17: 978-3-86618-230-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2. Aufl. 2008, 161 S., € 24.80

Mi-Yong Lee-Penker, Fabian Scholtes, Olaf J. Schumann (Hrsg.):

Kultur – Ökonomie – Ethik

Band 18: ISBN 978-86618-200-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 366 S., € 29.80